



Kansen benutten: verzuim in het Sociaal Werk omlaag brengen

Onderzoek in opdracht van de **CAO-tafel Sociaal
Werk**

Datum Februari 2025
Auteurs Jan Dirk Vlasblom
Boukje Cuelenaere
Evelien Kelfkens

Uitgave

Centerdata
info@centerdata.nl
www.centerdata.nl

Contact opdrachtgever/FCB

Sociaalwerkwerkt@fcb.nl

Contact Centerdata

Jan Dirk Vlasblom
JanDirk.Vlasblom@centerdata.nl

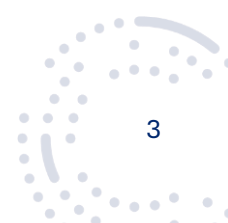
© Centerdata, Tilburg, 2025

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever FCB.



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Inleiding	6
2 Actuele situatie verzuim sociaal werk	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Verzuim in de branche sociaal werk	7
2.3 Achtergronden van werkgerelateerd verzuim	9
2.4 Verzuimaanpak in de cao	11
3 Perspectief werknemers op verzuim	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Werken in de branche sociaal werk	14
3.3 Verzuim	15
3.4 Achtergronden van het ziekteverzuim	18
3.5 Kansen om verzuim te beperken	21
3.6 Gebruik van cao-instrumentarium	24
3.7 Kernbevindingen	25
4 Perspectief werkgevers op verzuim	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Actuele situatie van de organisatie	28
4.3 Werkgerelateerd ziekteverzuim	30
4.4 Beleid om verzuim te beperken	32
4.5 Gebruik van cao-instrumentarium	34
4.6 De rol van de arbodienst	35
4.7 Kansen om verzuim te beperken	36
4.8 Kernbevindingen	37
5 Conclusies en aanbevelingen	38
5.1 Inleiding	38
5.2 Werknemers en werkgevers lijken dezelfde richting te zien	38
5.3 Beantwoording onderzoeksvragen	40
5.4 Kansen benutten: voorgestelde handelingsperspectieven	41
5.4.1 Toerusting werkgever en werknemer	41
5.4.2 Verbetering samenwerking met bedrijfsarts en arbodienst	42
5.4.3 Concretisering bestaand (cao) instrumentarium	43
Bibliografie	45
A Bijlage: Beknopte methodologische verantwoording	46
A.1 Online Enquêtes	46
A.2 Focusgroepen	47





Samenvatting

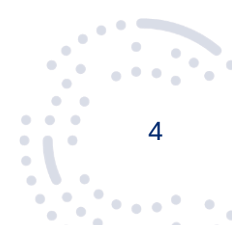
Uit een analyse van beschikbaar statistisch materiaal en eerdere onderzoeken blijkt dat het verzuim in de branche Sociaal werk relatief hoog ligt, en de afgelopen jaren vrij sterk gestegen is. Uit eerder onderzoek, maar ook uit het nu uitgevoerde onderzoek blijkt dat zowel werkgevers als werknemers werkdruk en de combinatie werk-privé als zeer belangrijke factoren zien. Daarin zijn nauwelijks verschillen te zien tussen subbranches of grootteklassen van organisaties.

Werkgevers en werknemers benoemen weliswaar beiden een hoge werkdruk waarbij te veel eisen en taken zich opstapelen en de afstemming tussen werk-en-privé als oorzaken van (werkgerelateerd) verzuim, maar niet op dezelfde manier. Werknemers leggen vooral de nadruk op de werkdruk, Werkgevers leggen vooral de nadruk op de combinatie werk en privé. Volgens zowel werknemers als werkgevers, hangt het verzuim deels ook samen met de personeelstekorten in de sector en te weinig rustmogelijkheden tussen de werkzaamheden door.

De cao biedt het nodige instrumentarium om preventie en re-integratie te stimuleren. Uit de resultaten van de enquêtes en focusgroepen blijkt ook dat dit instrumentarium in veel van de organisaties is geïmplementeerd of gebruikt, en dat veel medewerkers op de hoogte zijn van het bestaan van het instrumentarium. Als het gaat om de aanpakken van verzuim, hebben zowel werkgevers als werknemers het besef dat er sprake is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van verzuimbepaling (alhoewel ze soms verschillen van inzicht van welke kant de oplossing moet komen). Ze hebben ook hetzelfde beeld bij wat daarvoor vooral nodig is: het goede gesprek: aandacht, waardering en duidelijkheid over het takenpakket.

In de focusgroepen bleken zowel werkgevers als werknemers niet te denken in termen van effecten van aanpakken. Ze gaven vooral reacties op de vraag 'welk instrumentarium kan er ingezet worden om concrete problemen (zoals werkdruk of de combinatie werk-privé) op te lossen. Werkgevers en werknemers hebben daarbij geen behoefte hebben aan nieuw instrumentarium. Zowel werkgevers als werknemers uiten vooral de behoefte om het bestaande instrumentarium effectiever in te zetten. In de praktijk blijkt dat lastig. Werkgevers en werknemers geven aan dat de in de cao benoemde aanpakken breed zijn, en weinig concreet in hun uitwerking. Dat maakt het lastig om ze in te zetten: het is voor beide partijen niet altijd helder wat er kan, en onder welke voorwaarden. Ook de effecten van de verschillende aanpakken op verzuim zijn niet voor iedereen helder. Daarbovenop komt voor werkgevers de constatering dat aanpakken tijd en geld kosten en beiden zijn schaars.

Naast de bovenstaande constatering dat regelingen niet altijd helder zijn vormgegeven, komt het beeld naar voren dat het in de dagelijkse praktijk lastig is om tijdig het goede gesprek over zaken als werkdruk en verzuim te voeren. Werknemers geven aan zich niet (tijdig) gehoord te voelen. Werkgevers geven aan dat het goede gesprek niet altijd gevoerd wordt. Dat komt door gebrek aan tijd en middelen, en kennis van regelingen. Het komt ook omdat soms de (gespreks)vaardigheden van personeel en leidinggevenden ontbreekt. Een laatste inzicht dat dit onderzoek opleverde, was dat zowel werkgevers als werknemers de indruk hebben dat er winst te behalen valt door een betere afstemming met de arbodienst. Daarbij gaat het om zaken als ondersteuning van werkgevers en werknemers ten aanzien van signalering en preventie, maar ook de afstemming rond re-integratie van werknemers na verzuim.





Dat leidt ons tot de volgende **drie** aanbevelingen voor de cao-tafel:

1. Creëer ruimte en mogelijkheden voor **toerusting van werkgever en werknemer**: Om op een effectieve manier het gesprek over (dreigend) verzuim te kunnen voeren, is het nodig dat zowel leidinggevende als werknemer beschikken over de vaardigheden en kennis die daarvoor nodig zijn. Het blijkt uit ons onderzoek dat het daar in veel gevallen aan lijkt te ontbreken.
2. Ondersteun en faciliteer een verbetering van het **proces rond preventie en verzuim** in afstemming met de **bedrijfsarts en arbodienst**: uit het onderzoek blijkt dat er 'ruis' is over de inzet en rol van de arbodienst. Verbeteren van de afspraken en heldere communicatie daarover kan er aan bijdragen dat problemen eerder gesignaleerd en opgepakt kunnen worden.
3. Zorg voor het **duidelijker invullen van de bestaande instrumenten** en maatregelen: uit het onderzoek blijkt dat de bij cao afgesproken maatregelen op het niveau van de organisatie niet concreet genoeg uitgewerkt zijn of niet passen binnen de strakke kaders waarbinnen de organisatie moet opereren. Een nadere concretisering die ook recht doet aan de context van de organisatie kan helpen bij een effectieve inzet van de maatregelen. Daarbij is het ook van belang dat dat sociale partners op een consequente gezamenlijke manier het complete instrumentarium onder de aandacht blijven brengen en monitoren.





1 Inleiding

In de *CaO Sociaal werk 2023-2025* staat in artikel 7.11 D de volgende constatering “*Het ziekteverzuim in de sector is hoog. Dit is voor zowel werknemers als werkgevers niet wenselijk. Cao-partijen starten een project om inzicht te krijgen in de oorzaken, cijfers en oplossingen. Vanuit deze resultaten zullen cao-partijen oplossingen bedenken om verzuim te verminderen en in te zetten op preventie en vitaliteit*”.

Dit rapport geeft de cao-partijen dat inzicht, en schetst vanuit dat inzicht een aantal oplossingsrichtingen. We geven in dit rapport antwoord op de volgende vragen:

1. Inzicht in actuele verzuimsituaties sociaal werk

- Welke ontwikkelingen zijn zichtbaar in de verzuimcijfers?
- Wat zijn verzuimoorzaken *volgens werkgevers en werknemers*? En welke ontwikkelingen zijn hierin zichtbaar?
- Is er significant onderscheid tussen organisaties, op basis van bijvoorbeeld omvang of personeelssamenstelling?

2. Cao-handelingsperspectieven: preventie en vitaliteit

- Voor welke verzuimsituaties hebben organisaties aanpakken? En voor welke (nog) niet?
- Wat zijn voor organisaties beweegredenen achter verzuimaanpakken: stimulansen (bij wel inzetten) en drempels (bij niet inzetten)?
- Op welke effecten zijn de verzuimaanpakken gericht: preventie, verzuimdrempel, verzuimreductie, terugkeer, vitaliteit, etc.?
- Wat zijn de door werknemers en werkgevers ervaren effecten van deze aanpakken?
- Welke verantwoordelijkheden/rollen zijn te onderscheiden in deze verzuimaanpakken: werkgever, leidinggevende, team, werknemer? En zijn deze duidelijk in praktijk, voor alle betrokkenen?
- Welke handelingsperspectieven kunnen geadviseerd worden aan de cao-partijen, op basis van inzicht in verzuimsituaties en aanpakken in praktijk?

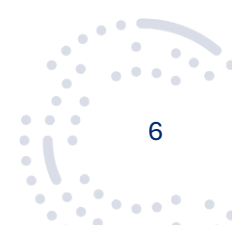
Het onderzoek bestond uit een drietal onderdelen.

- een beknopte literatuurscan. Hierbij is nagegaan wat er op basis van eerder onderzoek in de branche bekend is, en waar de mogelijke aanknopingspunten zijn voor verdiepend onderzoek.
- een analyse op basis van een tweetal enquêtes die in november 2024 zijn gehouden. In deze twee enquêtes zijn zowel werknemers als werkgevers in de branche benaderd over het thema ziekteverzuim.
- Groepsgesprekken met werknemers en werkgevers waarbij de bevindingen uit de analyses nader zijn uitgediept. Deze gesprekken zijn gehouden in januari 2025.

In hoofdstuk 2 volgt de beschrijving van de actuele verzuimsituatie in de branche sociaal werk aan de hand van bestaande gegevens. Op basis van de enquêtes en groepsgesprekken presenteren we in hoofdstukken 3 en 4 het werknemersperspectief en het werkgeversperspectief op verzuim. In hoofdstuk 5 geven we een samenvatting en brengen we de visies van werkgevers en werknemers bij elkaar. Op basis daarvan formuleren we mogelijke handelingsperspectieven.

Een beknopte methodologische verantwoording is opgenomen in bijlage A.

Kansen benutten. Verzuim in het Sociaal Werk omlaag brengen





2 Actuele situatie verzuim sociaal werk

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt, op basis van eerdere onderzoeken een cijfermatig overzicht geschetst van de verzuimsituatie in de branche sociaal werk.

2.2 Verzuim in de branche sociaal werk

Het ziekteverzuim in de branche sociaal werk lag in het eerste kwartaal van 2024 op 7,9%, hetzelfde als in het eerste kwartaal van 2023¹. Daarmee lag het ziekteverzuim ongeveer op hetzelfde niveau als het sectorgemiddelde van Zorg & Welzijn (7,8%), maar hoger dan de 5,5% in de gehele economie. Het merendeel van het verzuim is volgens de werknemers niet werkgerelateerd: 8,3% geeft aan dat het verzuim volledig werkgerelateerd is, 15,9% geeft aan dat het deels werkgerelateerd is. 6,4% geeft aan het niet te weten, en de overige 69,4% zegt dat het ziekteverzuim niet werkgerelateerd is. Het deel van de werknemers met verzuim dat aangeeft niet te weten of werk de oorzaak was stijgt over de jaren heen licht (van 4,1% in 2014 tot 6,4% in 2024).

Werkgerelateerd verzuim heeft veel vaker een psychosociale achtergrond dan een fysieke achtergrond (in 2021 resp. 66,3% en 11,6% van het aantal werknemers met verzuim. Ruim 22% van de verzuimgevallen wordt door de respondenten aan een ‘andere oorzaak’ (d.w.z. niet fysiek of psychisch) toegeschreven. Dit aandeel is sinds 2014 gestegen van 16,9% naar 22,2% van het totaal aantal werknemers met verzuim)². Ziekteverzuim is doorgaans van korte duur: 68,8% van de werknemers met verzuim rapporteert een verzuimduur van 5 dagen of minder. Voor sommige werknemers is de verzuimperiode echter veel langer: 1,3% rapporteert een verzuim van meer dan 210 werkdagen.

De uitsplitsingen van verzuim naar achtergrondkenmerken zijn niet beschikbaar voor de branche sociaal werk. Wel zijn er cijfers over 2022 voor de sector Zorg & Welzijn³. Het verzuim loopt vrij sterk op met de leeftijd van werknemers: het overall-percentages in 2022 was 7,6% (van de werkenden van 15-75 jaar), in de leeftijdsgroep 15-25 was dit slechts 3,7%, bij de groep 35-45 jarigen was dit 7,9%, bij de 55-65-jarigen lag dit op 9,0%. Splitsen we dit verzuim uit in aandeel van de verzuimende werknemers, de frequentie en de verzuimduur, zien we een iets complexer beeld: het aandeel verzuimende medewerkers ligt in de leeftijdscategorie 25-35 het hoogst met 74,4%, ook de gemiddelde verzuimfrequentie ligt in deze groep het hoogst (2,1 keer per jaar), maar de verzuimduur ligt met 12,3 werkdagen juist relatief laag. De groep 55-65 daarentegen kent een relatief laag aandeel verzuimers (65,3%), een relatief lage verzuimfrequentie (1,8 keer per jaar), maar wel een hogere verzuimduur (14,0 dagen). Het is een bekend beeld, ook buiten de sector Zorg & Welzijn: Ouderen verzuimen iets minder vaak, maar als ze verzuimen zijn ze wel langer afwezig.

¹ Tenzij expliciet anders aangegeven, komen de cijfers in dit hoofdstuk van het Dashboard Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn, geraadpleegd via: <https://dashboards.cbs.nl/v4/AZWDashboard/>, in november 2024.

² Er zijn op het dashboard ook recentere cijfers te vinden, maar vanwege een trendbreuk in de dataverzameling zijn die niet met eerdere jaren te vergelijken. De aandelen in 2023 zijn 56,1% met een psychosociale oorzaak, 10,1% vanwege een fysieke oorzaak en 33,8% met een overige oorzaak.

³ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24082NED/table?ts=1728899045360>





Er is een licht verband tussen de mate van werkgerelateerdheid van het verzuim en de leeftijd. Bij jongere werknemers komt (deels) werkgerelateerd verzuim iets vaker voor dan bij oudere werknemers: in de leeftijd 25-35 rapporteert 28,4% van de werknemers met verzuim dat het verzuim (deels) werkgerelateerd is, bij de 55-65 jarigen is dat 23,9%.

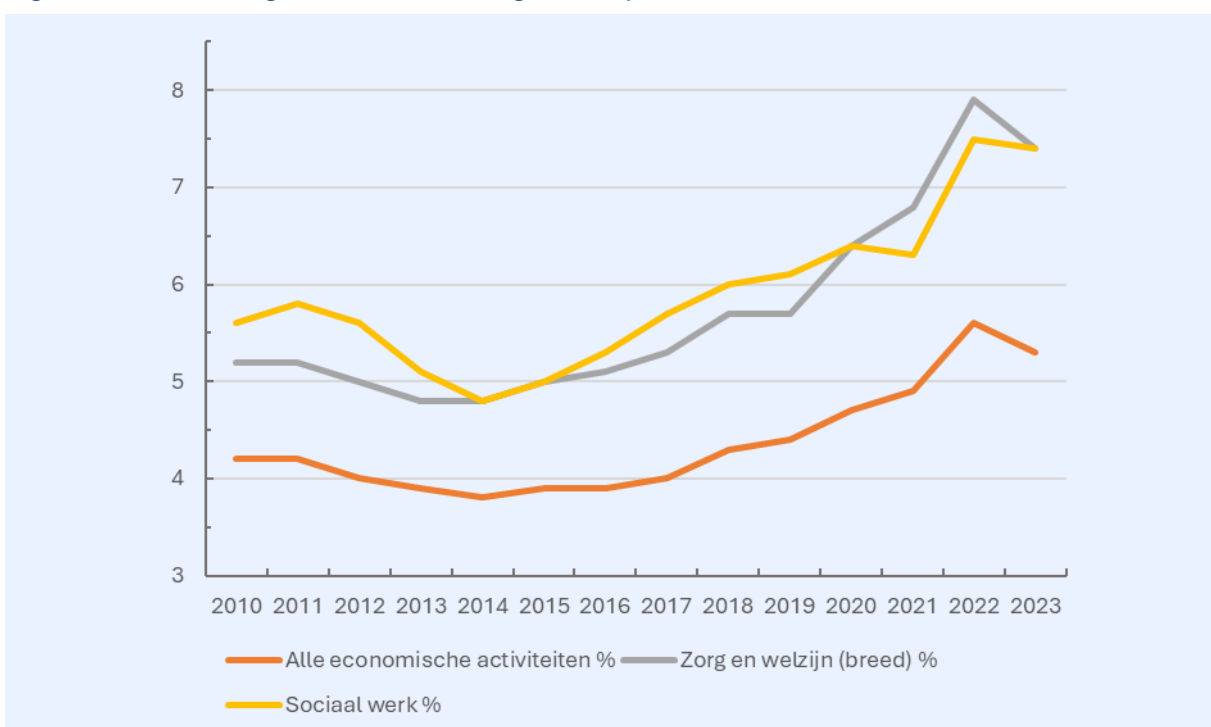
Het CBS publiceert geen cijfers over verzuim naar grootteklasse voor de sector Zorg & Welzijn, of de branche Sociaal werk.

Trends in verzuim

De verzuimcijfers lieten in 2022 een piek zien, met daarna een daling. In de “Staat van de arbeidsmarkt” (De Rooij & Raateland, 2023, p. 15) wordt dit geduid als ‘afvlakking van de sterke stijging’. In de figuur is te zien dat het niveau van het verzuim in 2023 nog steeds past binnen een langjarige stijgende trend zoals we die sinds 2014 kunnen waarnemen (zie figuur 2.1).

De verschillen in verzuimpercentages tussen de branche sociaal werk, de sector Zorg & Welzijn en de economie als geheel zijn de afgelopen jaren verschoven: in 2010 lag het verzuim in de branche sociaal werk hoger dan in de hele sector, in de jaren daarna werd het verschil kleiner. De afgelopen jaren lag het percentage iets onder dat van de hele sector. Het verschil met de economie als geheel is gegroeid van ongeveer 1 procentpunt in 2010, naar ongeveer 2 procentpunt in 2023.

Figuur 2.1 Ontwikkelingen ziekteverzuim Zorg en Welzijn en sociaal werk, 2010-2023



Bron: CBS, AZW-statline

Sinds 2014 zien we een stijging in het ziekteverzuim. Recent brachten RIVM/TNO een rapport uit over de effecten die maatschappelijke trends (kunnen) hebben op de psychosociale arbeidsbelasting⁴ (PSA) van mensen (TNO/RIVM, 2024). Het gaat dan naast werkdruk om zaken als pesten, discriminatie, en fysieke/verbale agressie.

TNO benoemt daarbij een aantal risicofactoren die leiden tot een hogere PSA: vergrijzing, combinatie van werk en zorg, flexibeler (onzekerder) arbeidsmarkt, personeelstekorten en prestatiedruk. Deze

⁴ Psychosociale arbeidsbelasting is stress die ontstaat als reactie op ongewenst gedrag en een te hoge werkdruk.





ontwikkelingen raken ook de branche sociaal werk, en kunnen bijgedragen hebben aan een stijging van het risico op PSA. Alhoewel de tevredenheid van de werknemers met het werk groot is, zijn er aanwijzingen dat er sprake is van groeiende risico's⁵. Er is bijvoorbeeld sprake van hoge en groeiende werkdruk en groeiend geweld. Ook bij andere factoren zien we een beweging die kan leiden tot een hogere PSA in de branche: meer ouderen, meer flexibel werk, meer werknemers die risico lopen gediscrimineerd te worden.

2.3 Achtergronden van werkgerelateerd verzuim

Werkgerelateerd verzuim kan gerelateerd zijn aan de fysieke zwaarte van het werk, maar ook aan de niet-fysieke aspecten. Vooral psychosociale arbeidsbelasting wordt in dit verband vaak benoemd.

Van de werkgevers in de branche sociaal werk geeft 28% aan dat werknemers te maken hebben gehad met geweld⁶. Daarbij geeft 32% aan dat de omvang van de agressie is toegenomen, een vergelijkbaar deel (31%), zegt dat ook de ernst van de agressie is toegenomen. Van de werkenden in de branche geeft 68,6% aan dat men te maken heeft gehad met agressie door cliënten (of hun familie/ vrienden)⁷. Daarnaast geeft 29,2% van de werknemers aan dat er sprake is geweest van agressie door collega's of leidinggevenden. Vooral de agressie door cliënten komt in de branche sociaal werk vaker voor dan in de sector Zorg & Welzijn (59,8%). Daar staat tegenover dat het aandeel werknemers dat stijging van agressie rapporteert in de branche lager ligt (12,2% t.o.v. 15,9%).

Vanwege de hoge cijfers is er vrij veel beleid dat gericht is op enerzijds de omgang met agressie, en anderzijds het beperken daarvan. Zo geven werkgevers aan dat agressie bespreekbaar is gemaakt (64%), training geboden (30%), gedragsregels cliënten opgesteld (48%), nazorg gegeven (36%), en aangifte gedaan (16%). Grotere organisaties hebben over de volle breedte meer formeel beleid ontwikkeld ten aanzien van geweld dan de kleine(re) organisaties (De Rooij, 2024). Een verklaring hiervoor is dat grotere organisaties vaker formele regelingen hebben, en kleine organisaties vaker leunen op informeler georganiseerd 'maatwerk'. Mogelijk hangt de gerichtheid van grotere organisaties naar formeel beleid ook samen met het feit dat werknemers van grote(re) organisaties veel vaker rapporteren dat ze te maken hebben (gehad) met geweld en agressie (67% van de werknemers in grote organisaties (meer dan 200 werknemers), t.o.v. 47% in de organisaties tot 10 werknemers⁸).

Werkgevers in de branche melden een toename van de werkdruk: 33,1% gaf aan dat de werkdruk de afgelopen tijd is toegenomen.⁹ De oorzaken daarvoor zien ze vooral door meer/complexere taken voor het personeel (51,6%), regeldruk en administratieve lasten (45,3%), personeelstekorten (40,9%), en de mondigheid van cliënten (29,7%). Aanzienlijk minder werkgevers noemen ziekteverzuim (23,5%) en de afstemming werk-privé (20,7%). AZW heeft recent een rapportage uitgebracht waarin een uitsplitsing gemaakt is naar organisatie-omvang: de werkdruk lijkt vooral bij kleinere (5-19 werknemers) en heel grote (200+ werknemers) organisaties te zijn toegenomen. Er is ook een verschil in de aanpak van werkdruk: kleine(re) organisaties zoeken oplossingen in de

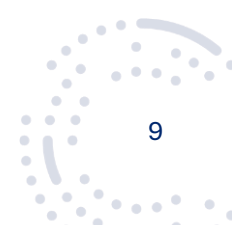
⁵ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24126NED/table?dl=B0D2D>, cijfers 4^e kwartaal 2023

⁶ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24129NED/table?ts=1728649614415>, cijfers 4^e kwartaal 2023

⁷ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24126NED/table?dl=B0D2D>, cijfers 4^e kwartaal 2023

⁸ Omdat verschillende bronnen andere indelingen hanteren is de onderverdeling naar leeftijd en organisatiegrootte niet op een noemer te brengen.

⁹ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24129NED/table?dl=A9E29>





vereenvoudiging van de administratieve processen, grote(re) bedrijven zoeken het in meer roosterflexibiliteit (De Rooij, 2024). Overigens blijkt uit cijfers in datzelfde rapport dat werknemers van kleine organisaties (1-9 werknemers) veel vaker dan gemiddeld tevreden zijn over de werkdruk (65% t.o.v. het branchegemiddelde van 56%).

Werkgerelateerde stress en burn-out worden vaak geanalyseerd in termen van het Job Demands - Resources- model (geïntroduceerd door Bakker & Demerouti, 2007). Stress is het gevolg van een disbalans tussen belastende en energie-gevende factoren. De meest recente cijfers (uit het laatste kwartaal van 2023) laten een positief beeld zien over de factoren in het werk die energie geven: De tevredenheid met het werk is hoog. Bijna 82,3% van de werknemers in de branche sociaal werk geeft aan (zeer) tevreden te zijn met het werk. Werknemers zijn enthousiast over hun baan (83,8%), hebben inhoudelijk leuk werk (92,3%), en ervaren hun werk als zinvol (91,2%). Er is voldoende tijd voor de cliënten (62,6%), en het werk laat zich goed combineren met de thuissituatie (86,5%). Daarmee scoort sociaal werk hoger dan de sector Zorg & Welzijn in totaal.¹⁰ Daar staat tegenover dat een deel van de werknemers ook rapporteert dat er sprake is van belastende factoren: 35,7% van de werkenden geeft aan dat de werkdruk (veel) te hoog is, waarbij de helft (48,5%) over de afgelopen periode een stijging van de werkdruk heeft ervaren. Bovendien geeft 32,3% aan dat het werk emotioneel zwaar is, voelt 15,6% zich opgebrand door het werk, en voelt zich 19,9% gefrustreerd door het werk. Daarnaast geeft ruim een derde (37,4%) van de werknemers aan dat de cliënten niet voldoende aandacht en zorg krijgen¹¹.

Het percentage werkgevers dat aangeeft dat de werkdruk gestegen is, wijkt af van het aandeel werknemers dat dat rapporteert (33,1% t.o.v. 48,5%). Dat kan duiden op een verschil in de mate waarin het probleem onderkend wordt. Het kan ook te maken hebben met een verschil in ontwikkelingen in grote en kleine organisaties: als in grote organisaties de werkdruk meer is toegenomen dan in kleine organisaties, hoeft hier helemaal geen sprake te zijn van een verschil van inzicht: slechts 17% van de werknemers werkt in de 79% kleinere organisaties.

Actuele maatschappelijke context

Recente literatuur laat zien dat de meeste werkgevers in de nabije toekomst mogelijke problemen zien ontstaan. Het overgrote deel van hen verwacht dat de omvang van de sociale problematiek in de gemeenten waar ze opereren in de nabije toekomst zal toenemen (Sociaal Werk werkt!, 2024). Tegelijkertijd voorziet ook een zeer ruime meerderheid van de werkgevers dat de sociale problematiek niet alleen in omvang, maar ook in complexiteit zal toenemen. Daarmee zal het beroep dat op hun organisaties gedaan wordt groeien, zowel in omvang als intensiteit. Daar staat tegenover dat men niet verwacht dat de budgettaire ruimte zal toenemen: 38% van de werkgevers verwacht juist een daling van de middelen. Die verwachte daling hangt niet samen met het feit dat gemeentes een andere uitvoerder voor de werkzaamheden gevonden hebben, maar vooral (volgens 81% van de respondenten) met het feit dat gemeenten de bezuinigingen op het gemeentefonds waarschijnlijk zullen doorberekenen aan de uitvoerende organisaties: minder geld voor hetzelfde werk. Dat plaatst werkgevers in een lastige situatie: enerzijds minder middelen, maar vanuit de vraag naar diensten verwachten ze tegelijkertijd een grotere behoefte aan personeel te hebben (47% van de grote, 61% van de kleine werkgevers). Men verwacht dit vooral via het aantrekken van nieuw personeel te doen (66%), maar ook door deeltijders meer uren te laten werken, of het (meer) inzetten

¹⁰ <https://azwstatline.cbs.nl/#/AZW/nl/dataset/24126NED/table?dl=AE637>

¹¹ Van alle werknemers rapporteert 62,6% dat cliënten voldoende aandacht krijgen, $100 - 62,6 = 37,4$ vindt dus dat ze onvoldoende aandacht krijgen.





van vrijwilligers. De knelpunten die daardoor ontstaan denken ze op te gaan lossen door efficiënter werken, maar ook goedkoper werken (uitruil van dure krachten door goedkopere krachten of vrijwilligers). Ook het ‘teruggeven van werk’ aan de opdrachtgever staat op de lijst met opties. Duidelijk is wel dat deze ontwikkeling ook op het niveau van werknemers tot werkdruk en/of onzekerheid zal leiden. Binnen deze context moet ook het beleid om verzuim te beperken vorm krijgen.

2.4 Verzuimaanpak in de cao

Verzuim is geen nieuw fenomeen in de branche sociaal werk. In de cao is daarom al het nodige vastgelegd over (de noodzaak tot) verschillende verzuimaanpakken, en het bijbehorende instrumentarium. Allereerst zijn er afspraken gemaakt om inzicht te krijgen in een aantal belastende factoren, zoals afspraken rond het meten van werkdruk, en het aanpakken van agressie. Daarnaast bevat de cao instrumentarium dat zowel werkgever als werknemer in de gelegenheid moet stellen om voor individuele medewerkers de beste oplossing te kunnen vinden. Zo bevat de cao Sociaal Werk:

- Afspraken over optimale individuele inzetbaarheid en het loopbaanbudget
- De generatieregeling voor oudere werknemers
- Verlofregelingen als aanvulling op Wet Arbeid en Zorg
- Het Individueel keuzebudget (IKB)

Hiermee hebben werkgevers en werknemers kaders en instrumentarium te geven om invulling te geven aan vitaliteit en loopbaanbeleid. Daarmee kan verzuim beperkt, en mogelijk zelfs voorkomen worden.

Afspraken over investeren in optimale individuele inzetbaarheid en loopbaanbudget

Volgens de cao zijn zowel werkgever als werknemer gezamenlijk verantwoordelijk om te werken aan een optimale individuele inzetbaarheid. Tijdens het periodieke (jaar)gesprek is het de bedoeling dat werknemer en werkgever afspraken maken om de individuele inzetbaarheid te bevorderen. De werknemer kan gebruikmaken van het loopbaanbudget om deze afspraken te realiseren. Het loopbaanbudget bestaat uit twee onderdelen: het loopbaanbedrag en Vitaliteitsuren. De cao biedt ruimte aan werkgevers om zelf invulling te geven aan beleid rondom de besteding van het loopbaanbudget.

De generatieregeling voor oudere werknemers

De cao biedt twee vormen van generatieregelingen: individuele maatwerkafspraken tussen de werknemer en werkgever of een generatieregeling op organisatieniveau. Individuele maatwerkafspraken vinden plaats tijdens de jaargesprekken wanneer er wordt besproken hoe de werknemer fit en gezond zijn pensioen kan halen. De generatieregeling op organisatieniveau is bedoeld om oudere medewerkers de mogelijkheid te bieden om minder te gaan werken, terwijl de oudere medewerker toch een deel van zijn salaris behoudt. Werkgevers zijn vrij om te bepalen of zij een generatieregeling op organisatieniveau in willen stellen. Ook wanneer een werkgever geen generatieregeling op organisatieniveau heeft, is het de bedoeling dat werkgever en werknemer vanaf 10 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd minimaal elke drie jaar een gesprek voeren over de mogelijkheden om fit en gezond door te kunnen werken tot de AOW-leeftijd.





Verlofregelingen als aanvulling op Wet Arbeid & Zorg

In de Wet Arbeid en Zorg (WAZO) is het recht op verschillende verlofvormen. In de cao Sociaal Werk zijn afwijkingen van en aanvullingen op de WAZO beschreven die betrekking hebben op het ouderschapsverlof, zorgverlof, aanvullend geboorteverlof, mantelzorgfaciliteiten en rouwverloffaciliteiten. Het betreft hier vooral nader specificaties van betaling en periodes waarover deze verlofvormen kunnen worden opgenomen.

Individueel keuzebudget

In de cao is ook opgenomen dat iedere werknemer beschikt over een individueel keuzebudget (IKB). Het IKB maakt onderdeel uit van het arbeidsvoorwaardenpakket waarbij werknemers zelf kunnen kiezen hoe zij het IKB in willen zetten om een goede werk-privé balans te creëren. Het IKB is een maandelijks opgebouwd budget in de vorm van tijd en geld dat kan worden ingezet voor verlof en/of geld. De werknemer kan de samenstelling bepalen van verlof en geld en de wijze waarop het verspreid wordt over het jaar.





3 Perspectief werknemers op verzuim

3.1 Inleiding

Het onderzoek is zo opgezet dat het werknemers- en werkgeversperspectief op verzuim zoveel mogelijk aan elkaar gespiegeld kunnen worden. Er is daarom onder zowel werknemers als werkgevers een online enquête gehouden die zoveel mogelijk dezelfde onderwerpen bevroeg in dezelfde (of sterk vergelijkbare) bewoording. Daarna is een tweetal focusgroepen gehouden waarbij de uitkomsten van de werkgeversenquête voorgelegd zijn aan de werknemers en vice versa. Een uitgebreidere toelichting op het onderzoek staat in Bijlage A. In dit hoofdstuk beperken we ons tot de visie van de werknemers. De werkgeversvisie komt in Hoofdstuk 4 aan bod, en in hoofdstuk 5 worden beiden naast elkaar gelegd.

De enquête onder de medewerkers van de branche sociaal werk is gehouden in november 2024. De vragenlijst bevatte meerkeuzevragen en enkele open vragen. In totaal hebben 717 mensen de vragenlijst volledig ingevuld. Begin januari 2025 zijn twee groepsgesprekken (met in totaal 15 werknemers) gehouden.

In onderstaande box staan kenmerken van deelnemers aan de online-enquête. Op een aantal aspecten volgt de samenstelling van de responsgroep de samenstelling van de populatie zoals die op AZW-statline wordt beschreven: driekwart is vrouw en de deeltijdfactor ligt rond de 75%. De responsgroep is duidelijk ouder dan het sector-gemiddelde: daar waar in de populatie ongeveer een derde ouder is dan 45, is in de responsgroep bijna twee derde ouder dan 50 jaar. Ongeveer 1 op de 5 respondenten heeft zichzelf niet in een van de vier subbranches geplaatst. Mede hierdoor wijkt de verdeling over de subbranches af van de door het CBS gepubliceerde statistieken.

Respons 717 werknemers

77% vrouw

62% ouder dan 50

Werkzaam in subbranche:

- 44% welzijn breed
- 19% maatschappelijk werk
- 17% maatschappelijke opvang
- 10% sociaal werk overig
- 21% anders

Omvang aanstelling:

- Minder dan 23 uur: 8%
- 24-31 uur: 32%
- 32-35 uur: 34%
- 36 of meer uur: 27%

Vestigingsgrootte

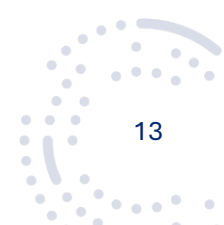
- 1-9 personen: 10%
- 10- 50 personen: 49%
- 50 of meer personen: 41%

Onderdeel van grotere organisatie: 71%

70% werkt met cliënten (primair proces)

69% heeft zich het afgelopen jaar minstens een keer ziekgemeld

37% daarvan was (deels) werkgerelateerd bij laatste ziekteperiode



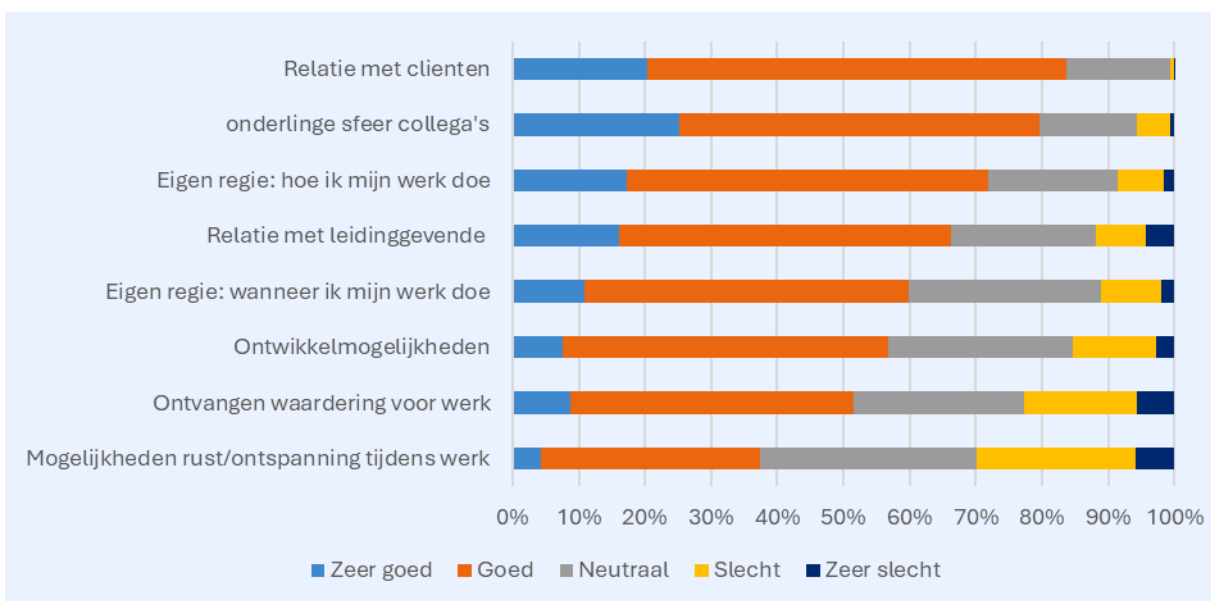


3.2 Werken in de branche sociaal werk

Van de werknemers in de branche geeft 73% van de respondenten aan (zeer) tevreden te zijn met het werk, 12% van de werknemers is (zeer) ontevreden. Kijken we naar de afzonderlijke aspecten van het werk, dan zien we dat de respondenten de meeste aspecten positief beoordelen. De meeste waardering is er voor de relatie met de cliënten en de onderlinge werksfeer (Figuur 3.1).

Alleen de mogelijkheden tot rust en ontspanning tussen de werkzaamheden door wordt door een minderheid als (zeer) goed beoordeeld. Dat staat vermoedelijk niet los van het feit dat een meerderheid (62%) in de enquête aangeeft dat ze de afgelopen maand te maken hebben gehad met werkdruk.

Figuur 3.1 Waardering voor de onderdelen van het werk



Bron: Centerdata

Gevraagd naar het mooiste aspect van het werk, geeft een groot deel van de respondenten aan dat dat te maken heeft met de inhoud van het werk: *“Iets kunnen betekenen voor de cliënt”* of *“Er toe doen. Ondersteuning kunnen bieden”*. Ook de brede variatie in het werk wordt door veel mensen benoemd: *“De afwisseling en interessante casussen”* en de *“Diversiteit in werkzaamheden”*. Diezelfde diversiteit wordt dan ook direct benoemd als een aspect dat het werk lastig maakt: *“Voortdurend moeten schakelen”*. Ook de mentale druk die het werk levert wordt vaak benoemd. Dat kan om de inhoud gaan: *“Altijd problemen van anderen aanhoren, veel dezelfde problematiek”*, maar bijvoorbeeld ook het gevoel dat het allemaal van jou afhangt: *“Het idee dat ik voor alles een oplossing heb. Zowel bij klanten als ketenpartners”*. Bovendien wordt door veel mensen de ‘organisatie’ van het werk benoemd als aspect dat het werk lastig maakt. Het gaat dan om werkdruk, onzekere arbeidssituatie, slecht ingeregelde interne procedures, of juist lastige externe samenwerkingen: *“De vele instanties die langs elkaar werken. Lange wachttijden”*.

Daarnaast heeft een deel van de respondenten in het dagelijks werk ook te maken met pesten, agressie of discriminatie. Dat kan van een aantal kanten komen: 5% geeft aan dat ze regelmatig of veel te maken hebben met pesten of discriminatie vanuit hun collega's, 14% geeft aan dat ze regelmatig of vaak geconfronteerd worden met pesten of discriminatie door de cliënten, en bij 8% van de respondenten komt het bij de omgeving van de cliënt vandaan. Bijna 50% van de





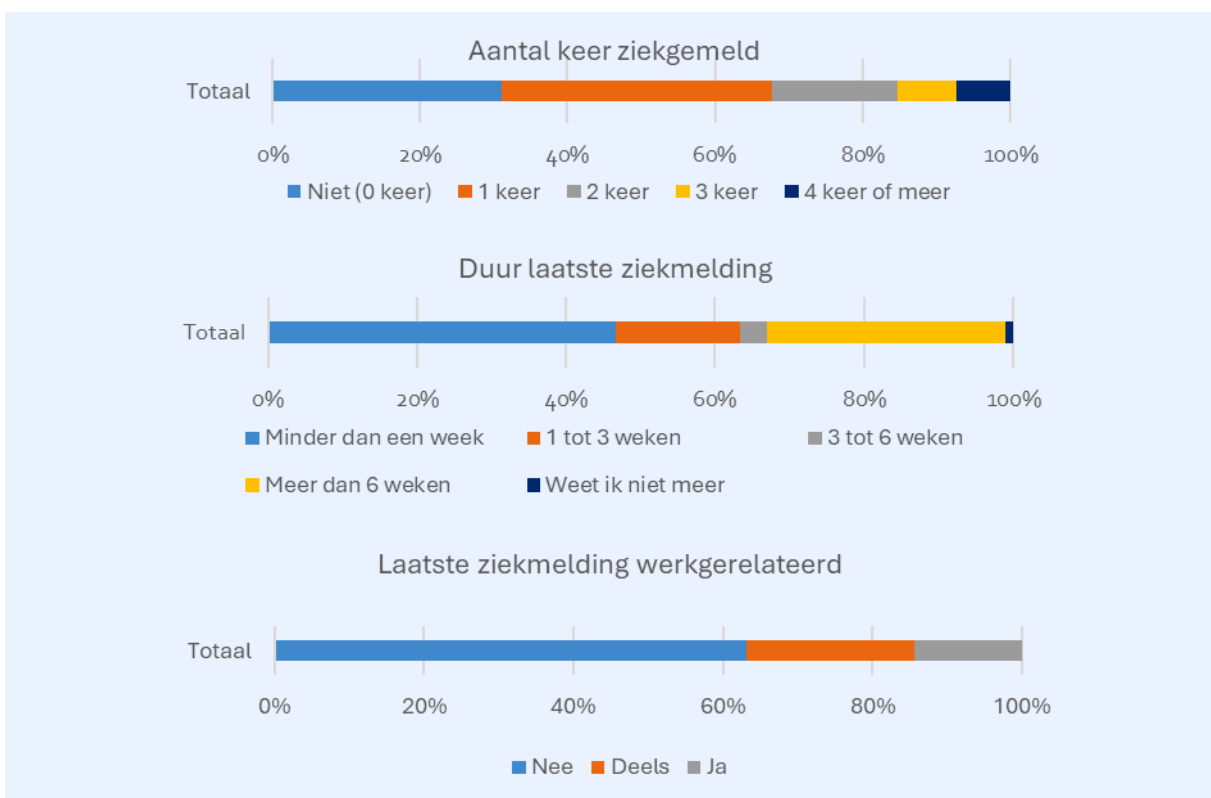
respondenten geeft aan dat de emotionele belasting van het werk (heel) zwaar is. De lichamelijke belasting wordt als veel minder zwaar getypeerd: 12% geeft aan dat er sprake is van lichamelijk (zeer) zwaar werk.

3.3 Verzuim

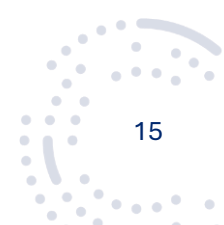
Van de respondenten heeft 69% zich het afgelopen jaar minstens 1 keer ziekgemeld. De meeste ziekmeldingen zijn kort: 47% rapporteert een verzuim korter dan een week. Bij 63% van de ziekmeldingen was er sprake van een niet-werkgerelateerde oorzaak, bij 23% speelde het werk mee, en bij 14% was er het verzuim volgens de respondent geheel werkgerelateerd. (Figuur 3.3).

Een nadere analyse laat zien dat er een samenhang is tussen de mate van werkgerelateerdheid en de duur van het verzuim: niet-werkgerelateerd verzuim is in hoofdzaak kortdurend verzuim: 78% van het niet-werkgerelateerde verzuim is korter dan 3 weken. Zodra werk (deels) een oorzaak is van het verzuim, is iets meer dan de helft (54%) van de verzuimgevallen langer dan 6 weken (niet in figuur). De verschillen in ziekteverzuim tussen de verschillende subbranches zijn klein: Maatschappelijke opvang kent iets meer kortdurend en iets meer niet-werkgerelateerd verzuim dan de andere sectoren.

Figuur 3.2 Verzuim in de branche sociaal werk



Bron: Centerdata

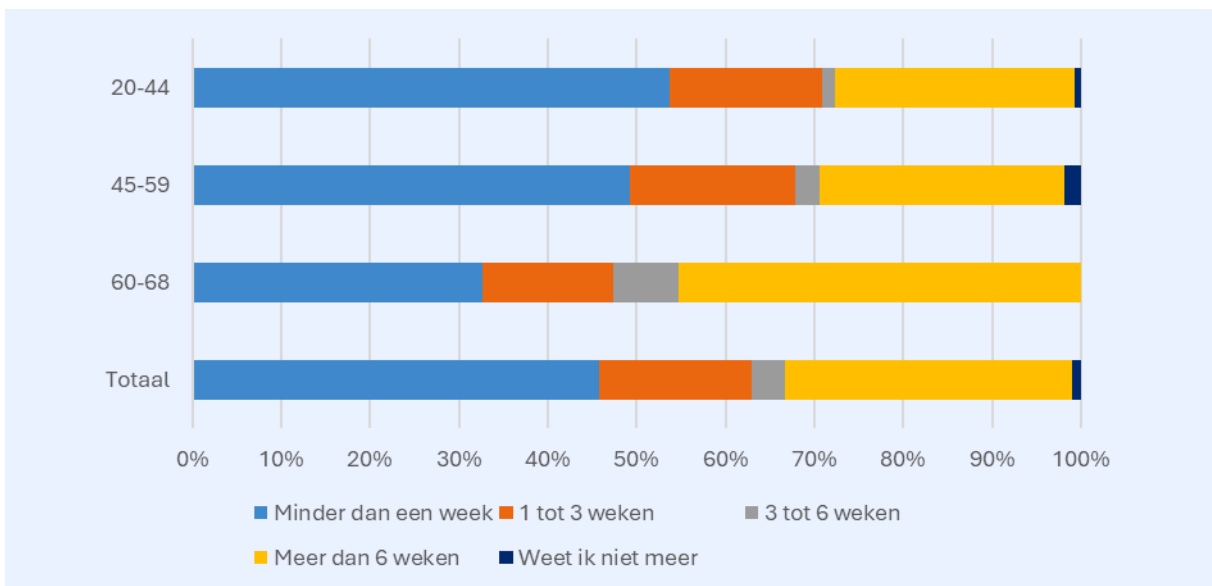




In de analyses zijn de verzuimcijfers achtereenvolgens uitgesplitst naar subbranche, leeftijd, omvang vestiging, wekelijkse arbeidsduur, regelmaat in werktijden, en eigen regie op tijd. De verschillen op deze kenmerken zijn klein¹². Er zijn geen significante verschillen tussen de subbranches.

De verzuimduur van oudere werknemers is gemiddeld langer dan van jongere werknemers. (Figuur 3.3). Bij de overige aspecten van verzuim zien we geen significante verschillen naar leeftijd. Dit wijkt af van de reeds bekende cijfers naar de relatie tussen verzuim en leeftijd, en hangt waarschijnlijk samen met het feit dat de responsgroep qua leeftijd niet helemaal representatief is (zie ook de box in paragraaf 3.1).

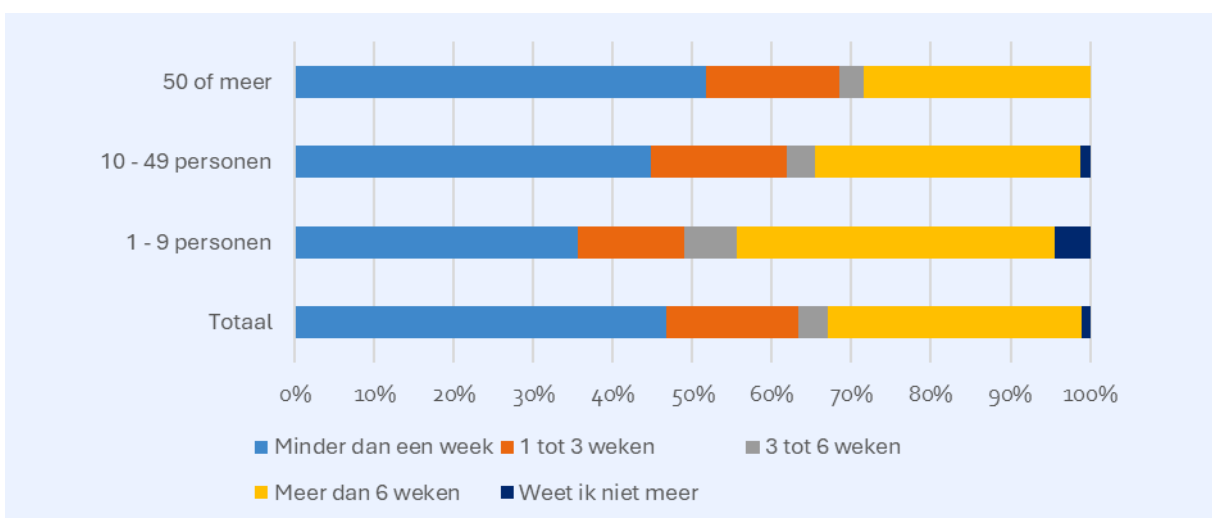
Figuur 3.3 Verzuimduur naar leeftijd



Bron: Centerdata

De verzuimduur hangt ook samen met omvang van de organisatie: het aandeel langdurig verzuim ligt in de kleinere organisaties gemiddeld (iets) hoger dan in de grotere organisaties. (Figuur 3.4).

Figuur 3.4 Verzuimduur naar omvang vestiging



Bron: Centerdata

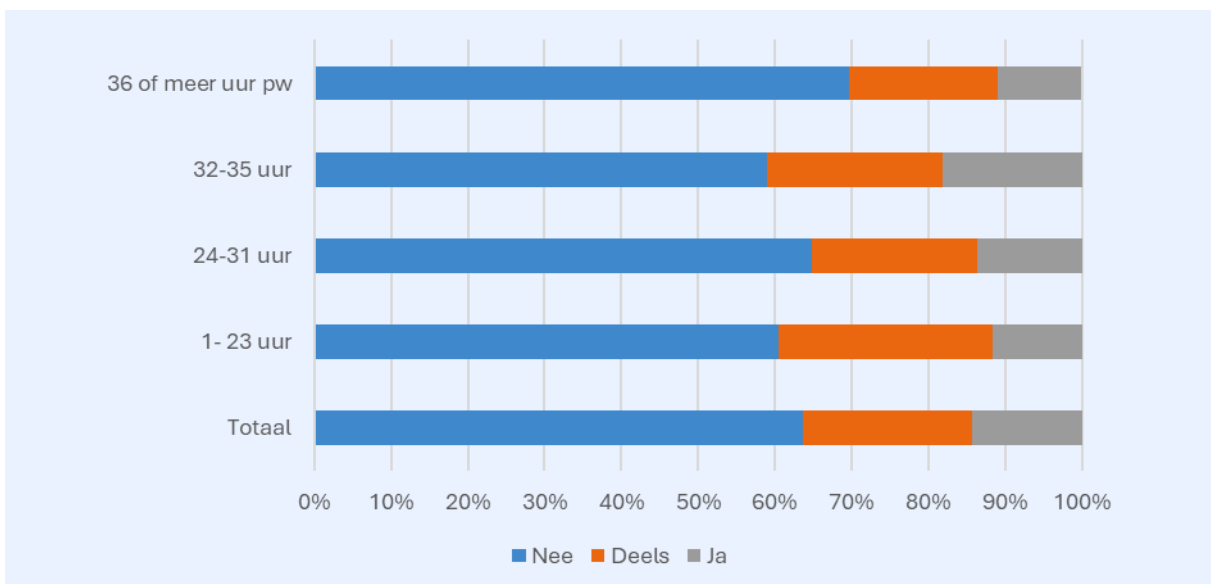
¹² Alle benoemde verschillen zijn statistisch significant (Pearson Chi kwadraat, significantieniveau 5%).





Er zijn verbanden zichtbaar tussen verzuimfrequentie en verzuimduur naar aanstellingsomvang. Het aandeel werkgerelateerd verzuim ligt gemiddeld iets hoger bij werknemers die 32-35 uur per week werken dan bij werknemers die minder, of juist meer uur per week werken (Figuur 3.5).

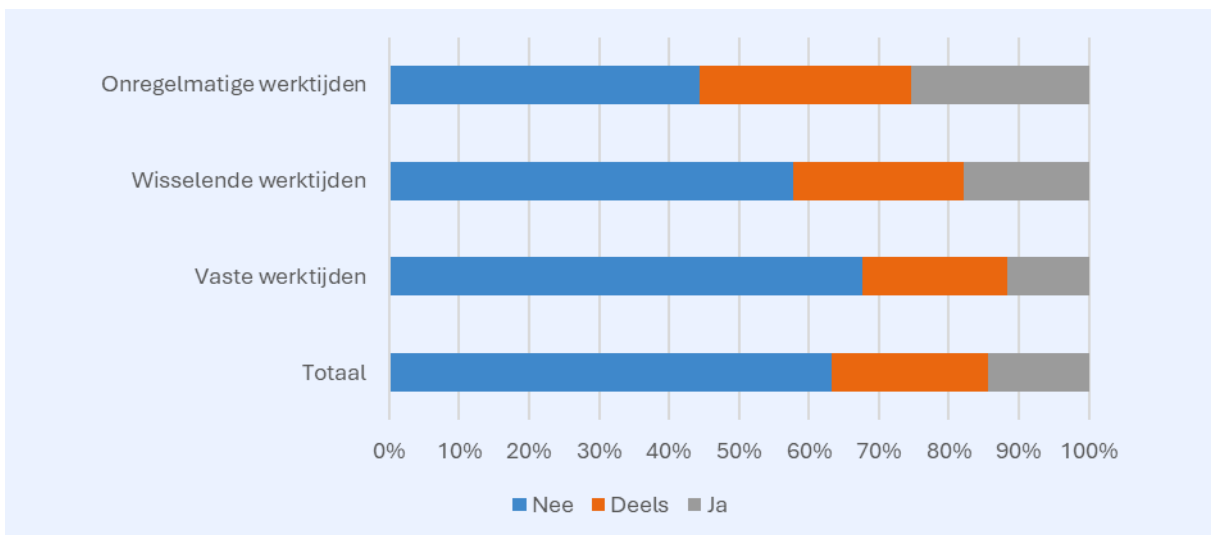
Figuur 3.5 Werkgerelateerdheid laatste verzuim naar aanstellingsomvang



Bron: Centerdata

Ook laten de cijfers een verband zien tussen werkgerelateerd ziekteverzuim en de 'regelmaat van de werktijden'. Het ziekteverzuim is vaker werkgerelateerd bij mensen met wisselende en vooral onregelmatige werktijden (Figuur 3.6). In frequentie en duur van het verzuim zijn er geen verschillen tussen mensen met onregelmatige, wisselende of vaste werktijden.

Figuur 3.6 Werkgerelateerdheid laatste verzuim naar regelmaat in werktijden



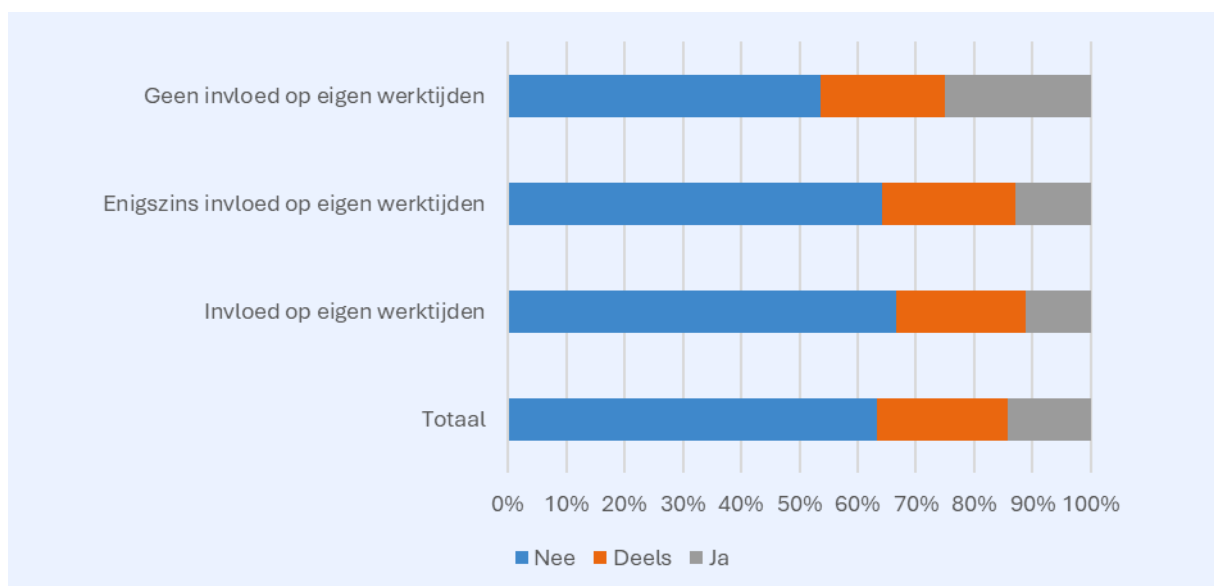
Bron: Centerdata





Eigen regie op werktijden hangt samen met een lager aantal ziekmeldingen. Daarnaast hangt het samen met het aandeel ‘werkgerelateerd’ verzuim: dat ligt in de groep zonder eigen regie gemiddeld hoger dan in de groep met (gedeeltelijk) eigen regie (Figuur 3.7).

Figuur 3.7 Werkgerelateerdheid laatste verzuim naar invloed op eigen werktijden



Bron: Centerdata

Eigen regie kwam ook terug in de open antwoorden, en is in de focusgroepen nader besproken. Daar kwam naast de positieve aspecten van eigen regie ook naar voren dat eigen regie niet bij iedereen ‘past’. Ook werd duidelijk dat het duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden nodig heeft. Bovendien merkt een werkgever in de enquête op dat hij niet weet of deze maatregel werkt: ‘Meer eigen regie en verantwoordelijkheid brengt soms ook meer werkdruk mee’. Het past waarschijnlijk ook niet bij alle soorten werk: van de respondenten die met cliënten werken, geeft 1 op de 5 aan geen eigen regie op de tijd te hebben. Bij de respondenten die niet met cliënten werken, is dat 1 op de 10.

3.4 Achtergronden van het ziekteverzuim

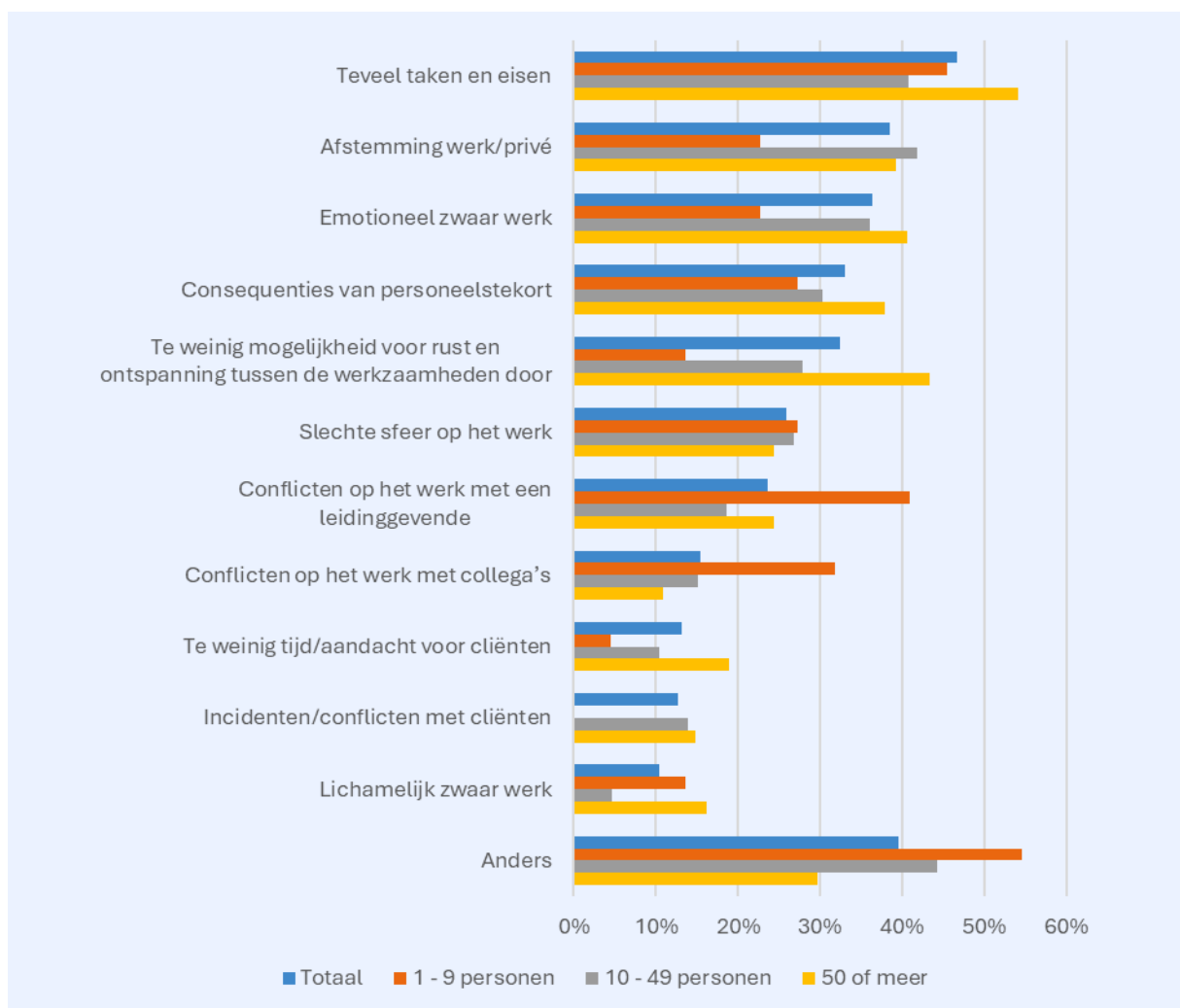
Aan de respondenten die aangeven dat het meest recente ziekteverzuim (deels) werkgerelateerd geweest is, is gevraagd met welk aspect van het werk hun verzuim te maken heeft. Figuur 3.8 is geordend naar de mate waarin oorzaken worden benoemd. Bovendien is de onderverdeling naar grootteklasse gepresenteerd. Het meest genoemd wordt het drietal ‘te veel taken en eisen’, ‘afstemming werk-privé’ en ‘emotioneel zwaar werk’. De oorzaak ‘te veel taken en eisen’ wordt benoemd door werknemers in alle grootteklassen. ‘Afstemming werk- en privé’, en ‘emotioneel zwaar werk’ worden in kleine organisaties veel minder vaak benoemd dan in (middel)grote organisaties. In kleine organisaties zijn juist ‘conflicten’ met leidinggevend en collega’s relatief vaker een oorzaak van verzuim dan in (middel)grote organisaties. In grote organisaties komt juist ‘te weinig rust en ontspanning’ vaker voor dan in kleinere organisaties (Figuur 3.8).

De categorie ‘anders, namelijk’ blijkt uit de door de respondenten gegeven toelichting vooral te bestaan uit (combinaties van) de andere categorieën, waarbij de respondent behoefte had een meer specifieke toelichting te geven. Bij de groep die volledig werkgerelateerd ziek is, is er eigenlijk in alle gevallen sprake van werkdruk en/of verstoorde arbeidsverhoudingen.





Figuur 3.8 Achtergronden werkgerelateerd ziekteverzuim, totaal en naar grootteklasse



Bron: Centerdata

Te veel taken en eisen

Bijna de helft van het verzuim dat (deels) werkgerelateerd was, had te maken met te veel taken en eisen. In de open antwoorden konden werknemers toelichten wat ze met te veel taken en eisen bedoelen. Het gaat om het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn, het werk te snel te moeten hervatten na ziekte, hoge administratieve last ervaren, een te hoge caseload hebben, en te maken hebben met complexe en ingewikkelde problemen van cliënten.

Wat ook een aantal keer terugkeert is de notie dat de werknemer zelf een andere invulling geeft aan de inhoud en reikwijdte van het werk dan waar men formeel tijd voor heeft. Dat geeft spanning: de werknemer heeft een taak, maar de visie op de invulling daarvan verschilt met die van de leidinggevende. Ook terugkerend is de notie dat de werknemer het gevoel heeft dat 'ze' geen idee hebben wat het werk nu feitelijk inhoudt, zodat 'ze' structureel te weinig tijd rekenen voor het werk. Daarbij zijn er respondenten die 'ze' vooral zien als 'het management van de organisatie', maar een deel van de respondenten verwijst daarbij ook naar de financierende partij (de opdrachtgever) die geen idee heeft van wat het werk nu feitelijk inhoudt en kost.

Omdat werkgerelateerd verzuim zo sterk te maken heeft met de hoeveelheid taken en eisen in het werk, is hier in de focusgroepen verder op ingegaan. Hier werden verschillende vormen van te veel





taken en eisen genoemd. Het kan gaan om situaties waarin er meer taken en verantwoordelijkheden worden overgeheveld naar de werknemer. Zo vertelde een werknemer dat er in haar organisatie besloten is om meer druk bij leidinggevenden weg te halen, wat als gevolg heeft dat teams meer verantwoordelijkheden krijgen. Een andere werknemer gaf als voorbeeld een inloopspreekuur dat werd ingevoerd tijdens de energiecrisis. Dit werd door de gemeente bij hun organisatie neergelegd, zonder dat dit samenging met meer capaciteit.

Ook werd genoemd dat je als werknemer al snel andere activiteiten erbij neemt, bijvoorbeeld wanneer door de ziekte van een collega taken herverdeeld moeten worden. Een werknemer:

“Bij ons is het zo dat als iemand ziek is of langdurig is uitgevallen dat een andere collega het overneemt. Ook al is de collega terug, dan blijf je de taak doen. Je bent op een gegeven moment een kerstboom met 86 takken. Je wordt door veel mensen aangesproken. Je bent dan voor 86 dingen verantwoordelijk in plaats van de 12 dingen waarvoor je bent aangenomen.”

Een andere werknemer voegt hieraan toe dat wanneer een werknemer taken van een andere collega erbij krijgt, duidelijke communicatie hierover belangrijk is. Bijvoorbeeld om duidelijke afspraken te maken over hoelang die extra taken overgenomen moeten worden.

Een andere vorm van te veel taken en eisen kan ontstaan wanneer de functieomschrijving niet aansluit bij de praktijk. Als voorbeeld noemt een werknemer dat verantwoordelijkheden die collega's dragen in de ondersteuning naar gezinnen veel zwaarder zijn dan in de functieomschrijving is opgenomen. Een ander aspect van de toename in het aantal taken en verantwoordelijkheden is dat er ook steeds meer overleggen met andere organisaties zijn waar werknemers geacht worden aanwezig te zijn. De open antwoorden uit de enquête en de gesprekken in de focusgroepen laten een beeld zien waarbij de taken sluipenderwijs toenemen, waarbij tijdelijke taken permanent worden en waarbij de functieomschrijving op een gegeven moment niet meer past bij het werk waar iemand voor verantwoordelijk is.

Afstemming werk - privé

Ook de uitdagingen rond het vinden van de juiste balans tussen werk en privé is in de focusgroepen besproken. Waar het op werk-privé gebied knelt, heeft volgens meerdere werknemers te maken met de combinatie van (mantel)zorgtaken en werk, de werkcultuur in de organisatie, het aantal verlofdagen en het moeite hebben met het aangeven van grenzen. De zorgtaken waar werknemers mee te maken hebben verschillen. Het kan bijvoorbeeld gaan om mantelzorg of om zorg voor een zorgintensief kind. Intensieve zorgtaken vragen soms om flexinbele inzet op het werk of tijdelijk minder inzet. Ook 'zorg voor zichzelf' blijkt soms een punt. Daarbij noemen deelnemers expliciet de rust tijdens de feestdagen (om in hun eigen herstelbehoefte te voorzien). De herstelbehoefte met de feestdagen staat volgens sommige werknemers onder druk door de manier waarop het feestdagenverlof in de cao geregeld is. Werknemers in de branche sociaal hebben voor 8 vastgestelde feestdagen recht op 7,2 verlofuren per dag. Voor deeltijdwerkers wordt dit verlof naar rato vastgesteld. Zo kan het voorkomen dat iemand die in deeltijd werk en alle vastgestelde feestdagen vrij neemt, hiervoor aanvullend uren van zijn reguliere verlofgoed moet opnemen. Dit wordt ervaren als een beperking van de inzet van de reguliere verlofuren.

Waar werknemers in de focusgroepen uitgebreid spraken over wat te veel taken en eisen zijn en hoe dit tot ziekteverzuim kan leiden, was dit minder het geval bij het thema afstemming werk-privé. De flexibiliteit die nodig is om deze afstemming te realiseren bleek in veel gevallen beschikbaar. In paragraaf 3.5 wordt dit verder toegelicht.

Kansen benutten. Verzuim in het Sociaal Werk omlaag brengen





Ondanks dat het uitdagend kan zijn om privé met werk te combineren, werd ook gezegd dat werk bij kan dragen aan een betere balans. Hierover zegt een van de werknemers het volgende:

“Je werk is een uitje, je kunt privé loslaten. Ik heb structuur en afleiding van werk ook nodig, je ervaart je werk ook als heel prettig een goede aanvulling die je privé in balans brengt. Maar daar zou het fijn zijn als de druk niet zo hoog was.”

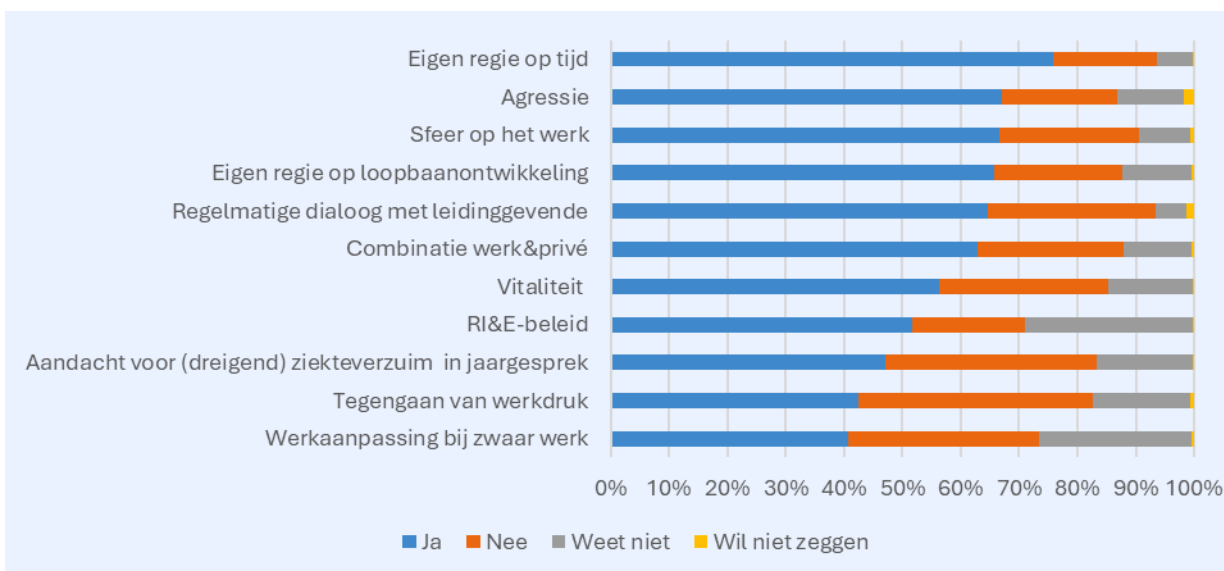
Dit citaat lijkt erop te wijzen dat werk niet altijd een extra belasting vormt wanneer er in de privé sfeer problemen spelen, maar juist ook een nuttige afleiding kan zijn van de privé situatie.

3.5 Kansen om verzuim te beperken

Aan alle werknemers is in de enquête gevraagd of er in hun organisatie aandacht is voor aspecten van het werk die kunnen bijdragen aan het beperken van het ziekteverzuim. Het beeld is dat er in organisaties veel aandacht is voor deze aspecten. Aandacht voor eigen regie wordt door ruim 75% van de werknemers ervaren. Aandacht voor het tegengaan van werkdruk wordt door veel minder werknemers gerapporteerd (minder dan 50%). De aanpassingsmogelijkheden bij fysiek of emotioneel zwaar werk zijn minder breed verspreid. Ook de aandacht voor (dreigend) verzuim in de jaargesprekken wordt door nog geen 50% van de respondenten gerapporteerd (Figuur 3.9).

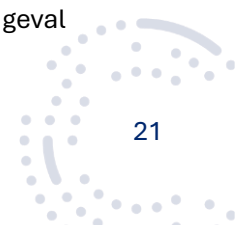
Het valt op dat een groot aandeel mensen eigenlijk niet weet of er aandacht is voor de bevroegde verzuimbeperkende maatregelen op het werk. Zo geeft 1 op de 5 werknemers in deze enquête aan niet te weten of er in hun organisatie aandacht is voor (dreigend) ziekteverzuim in de jaargesprekken, en 25% weet niet of er aandacht is voor het tegengaan van werkdruk. Wanneer respondenten aangeven dat er aandacht is voor de verzuimbeperkende maatregelen weten we overigens niet of er formeel beleid bestaat, of dat mensen in hun dagelijks werk ervaren dat er aandacht bestaat voor deze aspecten.

Figuur 3.9 Aandacht voor verzuimbeperkende maatregelen



Bron: Centerdata

Werknemers zijn over het algemeen ervan overtuigd dat het mogelijk is om werkgerelateerd verzuim te voorkomen of te beperken. In de onderstaande tabel is te zien dat van de mensen die (deels) werkgerelateerd ziek geweest zijn, 80% aangeeft dat het verzuim voorkomt, of in ieder geval





beperkt had kunnen worden. Hier is een zekere samenhang met de vraag of het verzuim geheel of gedeeltelijk werkgerelateerd was: als het werk ‘één van de factoren’ voor ziekteverzuim was, is het aandeel werknemers dat in de enquête aangaf dat het verzuim geheel voorkomen had kunnen worden een heel stuk kleiner: 23%. Toch geeft ook in de groep waar het verzuim niet geheel werkgerelateerd was een flink deel aan dat er in ieder geval ruimte geweest was voor verzuimreductie. Ook als we bij de groep die niet zelf ziek geweest is vragen naar de inschatting omtrent een zieke collega, zien we dat er naar de inschatting van de collega de nodige ruimte was voor verzuimreductie.

Tabel 3.1 Inschatting of verzuim beperkt had kunnen worden

	Had het eigen verzuim voorkomen/beperkt kunnen worden?			Had verzuim zieke collega voorkomen kunnen worden?
	alle werknemers met verzuim	Werknemers met deels werkgerelateerd verzuim	Werknemers met geheel werkgerelateerd verzuim	totaal
Ja	42%	23%	72%	41%
Deels	38%	49%	23%	32%
Nee	20%	29%	6%	10%
Weet niet	-	-	-	18%
Totaal (N)	182	111	71	440

Bron: Centerdata

Behoefte aan aandacht en gehoord worden

In de enquête is gevraagd wat er nodig geweest zou zijn voor het voorkomen van het verzuim. In de open antwoorden komen bepaalde termen regelmatig terug: gesprek, aandacht, tijdigheid, en gehoord worden. Het maakt daarbij weinig uit of we kijken naar de antwoorden van de zieke werknemers zelf, of de inschatting van wat collega’s nodig gehad zouden hebben. Wat in de open antwoorden door de werknemers ook met regelmaat benoemd wordt, is het maken van duidelijke afspraken over het werk, en daar dan als organisatie ook naar handelen. In een aantal open antwoorden werd de behoefte aan ‘gehoord worden’ overigens ook nadrukkelijk gekoppeld aan de relatie met de arbodienst of de arbo-arts in het bijzonder bij het re-integratietraject na verzuim. Hierbij geven sommige respondenten aan zich onvoldoende gehoord te voelen, en dat men het idee heeft dat de arbodienst vooral de kant van de werkgever kiest.

We zien dus dat enerzijds werknemers met verzuim aangeven dat er in hun organisatie beleid gericht op verzuimbeperving bestaat, en anderzijds dat aandacht voor verzuimbeperving hun verzuim hadden kunnen voorkomen of beperken. Het feit dat maatregelen bestaan, is dus niet voldoende om vermijdbaar verzuim te voorkomen. We zien in de open antwoorden terugkomen dat niet alleen het voeren van gesprekken belangrijk is, maar ook de manier waarop die gesprekken gevoerd. Zo worden veel negatieve ervaringen benoemd in de open antwoorden: “De jaargesprekken zijn een soort verplichting, maar stellen verder niets voor” merkt een van de respondenten op, en “verzuim van collega had voorkomen kunnen worden door een gesprek met leidinggevende op een constructieve manier”. Maar ook de mensen met positieve ervaringen wijzen op de manier waarop het contact





heeft plaatsgevonden: “[mijn manager was] duidelijk betrokken en meelevend. Geeft ruimte voor goed herstel en (indien nodig) tijdelijk aangepast werk”.

Het meest benoemde punt ten aanzien van (het voorkomen van) verzuim is de manier waarop werknemer en leidinggevende kunnen en willen praten over de (te) hoge werkdruk, al dan niet in combinatie met (mantel)zorg. Er is een groot aantal respondenten dat een antwoord geeft van het type “als er wat gebeurd was met mijn signaal over te veel werkdruk”, of “als ik maar aan had kunnen/durven geven dat ik het te druk had”. Wat ook opvalt in de open antwoorden is dat het gesprek over werkdruk en verzuim regelmatig in verband wordt gebracht met een (dreigend) arbeidsconflict, waarbij het conflict als oorzaak, maar in een aantal gevallen ook als gevolg van de gebeurtenissen in de verzuimperiode wordt benoemd. In de focusgroepen is daarom verder met werknemers gesproken over hoe aandacht en betrokkenheid die bijdraagt aan een lager verzuim er volgens hen uit zou moeten zien.

Genoemd is het **tijdig** voeren van gesprekken met de werknemer waarbij er aandacht is voor hoe het met de werknemer gaat, of om te kijken wat er vanuit het werk geregeld kan worden (bijvoorbeeld het anders invullen van de werkweek) om verzuim tegen te gaan. De nadruk op het gesprek kwam ook in de open antwoorden naar voren. Zo laten de antwoorden zien dat werknemers behoefte hadden aan een gesprek met hun leidinggevende over onderwerpen als het gevoel van veiligheid, overbelasting, en hoe het met hen gaat. Een aantal werknemers geeft aan het fijn te vinden als de leidinggevende het initiatief neemt om het gesprek met de werknemer aan te gaan. Belangrijk is wel dat er ook daadwerkelijk naar de werknemer wordt geluisterd en de werknemer het gevoel heeft serieus te worden genomen door de werkgever.

Een van de zaken waar tijdig aandacht voor moet zijn is het waken over overwerk: het sluipenderwijs steeds groter worden van de werkdruk. Zo noemt een werknemer in de focusgroep dat er in sommige organisaties een werkcultuur is ontstaan waarbij overwerk als normaal wordt bevonden. Het gaat hier ook om normen over wanneer je als werknemer bereikbaar bent voor werk. Een andere werknemer vult hierop aan dat werknemers van hun organisatie zeer betrokken zijn bij hun werk en daardoor ook buiten hun werkuren werken:

“ik zie een heleboel mensen het slechte voorbeeld geven door ‘s avonds te mailen. Dan voel je ook de verantwoordelijkheid om te reageren.”

Het citaat wijst er op dat het overwerken van collega’s ervoor kan zorgen dat ook andere werknemers de druk voelen om te reageren, waardoor er een soort “overwerkcultuur” ontstaat.

Naast aandacht was volgens de werknemers ook een veilige werksfeer en een **vertrouwensband met de leidinggevende** essentieel voor het verminderen van ziekteverzuim. Het gevoel van veiligheid draagt eraan bij dat de werknemers de ruimte voelen om zich uit te spreken naar de leidinggevende toe, waarbij een vertrouwensband met de leidinggevende ervoor zorgt dat werknemers durven te delen hoe het met hen gaat:

“Er moet ook vertrouwen zijn want dan durf je ook te zeggen hoe het met je gaat. Maar daar kun je alleen maar doen bij een leidinggevende die je vertrouwt. Anders durf ik het niet te zeggen dat ik niet lekker in mijn vel zit”

Ongeveer een kwart van de respondenten met een periode van werkgerelateerd verzuim geeft aan dat ze ook bij de re-integratie tegen zaken aanliepen. Hierbij wordt relatief vaak de ‘ruis’ benoemd die er was in de afstemming tussen werkgever en werknemer (en soms ook bedrijfsarts). Daarnaast werd een aantal keren een opmerking geplaatst die duidt op een verschil van inzicht tussen werknemer en





werkgever rond 'passend werk'. Het is niet zozeer het ontbreken van mogelijkheden wat hier benoemd wordt, maar de toepassing van de bestaande procedures (verschil van inzicht over afspraken, (ervaren) machtsposities, frustratie van het (nog steeds niet) gehoord worden. Ook dit heeft betrekking op de werksfeer en de vertrouwensband met de leidinggevende.

Ondersteuning bij afstemming werk en privé

Om werk en privé goed te kunnen afstemmen, is flexibiliteit in de gevraagde inzet op het werk nodig, zeker in het geval van extra zorgtaken. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat deze flexibiliteit vaak geboden wordt, voor een deel ook in de vorm van aanpassing van het contract. Zo zijn een aantal werknemers minder uren gaan werken vanwege zorgtaken. Ook kan aanpassing van het contract een vorm van preventie van ziekteverzuim zijn. Enkele werknemers benadrukken daarnaast dat preventie belangrijk is, en dat de leidinggevende een signalerende rol heeft om ziekteverzuim te voorkomen. Zo vertelt een werknemer dat ze door de geboorte van een kind niet langer fulltime kon werken en met de werkgever in gesprek is gegaan wat ervoor heeft gezorgd dat ze een 0-uren contract heeft gekregen.

Ook kan volgens werknemers juist extra verlof bijdragen aan het beperken van verzuim:

“Na de crematie viel ik zelf uit. Maar dat kwam omdat ik zelf toen pas aan mijn eigen rouw toekwam. Maar daar heb ik de ruimte voor gekregen om te rouwen. Dat maakt ook dat je sneller klaar bent en terug kan keren naar werk.”

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de ruimte voor zorgtaken die de werknemer vanuit haar werk heeft gekregen, heeft bijgedragen aan een betere privébalans en een snellere terugkeer naar werk.

Wat verder helpt om zorg en werk beter te combineren, is het zelf kunnen indelen van werkuren. Een van de werknemers geeft aan twee keer per week een spreekuur te hebben waarbij ze de rest van de uren zelf kan indelen. Hierdoor is het voor haar makkelijker om haar werk met zorgtaken te combineren:

“Dus ik heb mijn eigen tijd en dat ik dat goed in de gaten kan houden maar dat is een van de werkzaamheden wat ik doe. Als ik naar een dokter moet of een mantelzorgtaak heb ik kan het allemaal omheen organiseren zolang ik parttime werk.”

Ook praktische ondersteuning, zoals een laagdrempelige budgetcoach of mental coach kan een ondersteuning zijn bij het afstemmen van werk en privé. Enkele werknemers noemen dat je zelf het initiatief moet nemen als werknemer om zo toegang te krijgen tot hulp en voorzieningen:

“Mijn organisatie heeft nu een mental coach in dienst en als er thuis een disbalans is mogen alle collega's daar een beroep op doen en ik merk dat dat bij een aantal collega's dat ze dat doen. Je moet wel zelf de stap maken.”

3.6 Gebruik van cao-instrumentarium

De cao kent verschillende instrumenten die bedoeld zijn om bij te dragen aan preventie van verzuim. Lang niet alle werknemers in de focusgroepen bleken op de hoogte van het bestaan van deze instrumenten. De cao-instrumenten kunnen door werkgevers ingevuld worden, waardoor lang niet alle werknemers deze kennen en hiervan gebruik kunnen maken. Er is bij hen een grote behoefte aan duidelijkheid over de mogelijkheden die de cao biedt. Uit de focusgroepen komt het beeld naar voren dat men nut en noodzaak van dergelijke regelingen ziet, maar dat het 'schuurt' in de toepassing: men weet of begrijpt niet wanneer er een beroep op de regeling gedaan mag worden, en waar men dan om kan vragen.

Kansen benutten. Verzuim in het Sociaal Werk omlaag brengen





In de focusgroepen en in de open antwoorden zijn er drie regelingen waarover door de werknemers spontaan informatie werd gegeven: het loopbaanbudget, de generatieregeling en het Individueel keuzebudget.

Het loopbaanbudget wordt vaak niet gebruikt. Wanneer werknemers aangeven gebruik te willen maken van dit budget duurt het bij een aantal van hen lang voordat zij helder hebben wat er mogelijk is met het beschikbare budget:

“Er zit totaal geen rode draad in. Mag je het aan hardware besteden of niet? Mag je het aan eigen ontwikkeling besteden? Wil je het zelf doen dan moet je er weer belasting over betalen. Het is mij niet duidelijk geworden.”

Hoe het loopbaanbudget gebruikt kan worden hangt af van het gesprek tussen werknemer en leidinggevende: de cao bepaalt dat ‘De werknemer het loopbaanbudget op aanvraag kan inzetten voor zijn individuele inzetbaarheid’ (Art. 3.3.A) De cao bepaalt niet concreet wat er wel en niet onder maatregelen ten behoeve van de individuele inzetbaarheid valt (ook niet in Art. 3.2.A waar het gaat over de individuele inzetbaarheid). Werknemers geven aan graag meer duidelijkheid te willen over waar het loopbaanbudget aan besteed mag worden. Omdat werknemers de bestaande onduidelijkheid aangeven als reden van ‘ondergebruik’, valt te verwachten dat duidelijkheid over de aanwending van het loopbaanbudget kan bijdragen aan een efficiënte inzet van het loopbaanbudget.

Datzelfde punt wordt in de focusgroepen gemaakt ten aanzien van de generatieregeling. Verschillende werknemers geven aan dat er in hun organisatie geen generatieregeling is. (conform Art. 5.13A staat het de werkgever vrij om een dergelijke regeling op organisatieniveau in te richten). De overige tekst in de cao gaat wel in op het beoogde doel van een dergelijke regeling, maar niet op de concrete maatregelen die daar onder (kunnen) vallen. Hierdoor bestaat het risico van negatieve beeldvorming dat het een lege regeling is, waarop je als werknemer geen beroep kunt doen. Zoals een deelnemer uit de focusgroep het verwoordde:

“De cao geeft veel ruimte aan werkgever. De generatieregeling is voor mij een wassen neus. Hij is er wel, maar je moet het wel bespreken in het bedrijf. Vervolgens zegt de werkgever: het staat niet in de cao beschreven. Ik vind dat het minder vrijblijvend moet zijn.”

In de focusgroep werd opgemerkt dat het daarom makkelijker zou zijn wanneer er gekozen wordt om de generatieregeling duidelijker vorm te geven in de cao, of om deze juist helemaal niet op te nemen.

Net als bij het loopbaanbudget geeft een aantal werknemers aan duidelijkheid te missen over hoe zij het individuele keuzebudget in kunnen zetten. In sommige gevallen is die onduidelijkheid ‘wederzijds’: er wordt opgemerkt dat ook de leidinggevende niet altijd weet hoe de IKB-regeling ingezet kan worden.

3.7 Kernbevindingen

Van de werknemers in de branche sociaal werk heeft 69% zich het afgelopen jaar minstens 1 keer ziekgemeld. Bij 14% van de mensen die verzuimden had dit verzuim volledig, en bij 23% deels met het werk te maken. Werkgerelateerd verzuim duurt vaker langer dan 6 weken en komt iets vaker voor bij mensen met een grote deeltijd baan (32-35 uur). Ook zien we werkgerelateerd verzuim vaker bij werknemers met onregelmatige werktijden, en bij werknemers met minder eigen regie op het werk.





Wanneer we werknemers vragen naar de oorzaken van het werkgerelateerde verzuim, dan zijn te veel taken en eisen en de afstemming werk-privé de twee meest benoemde redenen voor verzuim. Maar ook andere aspecten die het werk belastend maken worden vaak benoemd: emotioneel zwaar werk, personeelstekort, en te weinig rustmomenten tijdens het werk. In grote organisaties wordt de stapeling van taken en eisen relatief iets vaker benoemd, in kleine organisaties wordt juist relatief vaak arbeidsconflicten benoemd als bron van verzuim.

Het is niet zo dat werknemers geen aandacht ervaren voor deze belastende factoren. Er is veel aandacht voor de eigen regie op tijd en loopbaanontwikkeling. Ook is er aandacht voor agressie tijdens het werk, en wordt er gewerkt aan een goede sfeer op het werk.

Daar tegenover staat dat werknemers een aantal maatregelen minder vaak noemen: aandacht voor vitaliteit wordt door net iets meer dan de helft van de respondenten benoemd, aandacht voor dreigend ziekteverzuim in de jaargesprekken en het tegengaan van werkdruk wordt door minder dan de helft van de respondenten benoemd.

Werknemers zien mogelijkheden om het (werkgerelateerde) verzuim te beperken, en zien dan vooral mogelijkheden als het gaat om het maken van goede, tijdige afspraken, waarbij rekening gehouden wordt met hun persoonlijke omstandigheden en mogelijkheden. Gehoord worden in hun mogelijkheden en behoeften is een thema dat zowel in de enquête als in de focusgroepen terugkeert. Onderdeel daarvan zijn duidelijke afspraken over de aard en inhoud van het takenpakket, en over (tijdelijke) aanpassingen daarvan.

De werknemers geven aan daarbij behoefte te hebben aan het 'goede gesprek'. Daarvoor is het nodig dat leidinggevende en werknemer elkaar regelmatig spreken en elkaar wederzijds vertrouwen en serieus nemen. Uit de focusgroepen komt naar voren dat dit regelmatige contact dan wel de vorm van een constructief gesprek moet zijn over probleem en oplossing: de werknemers geven aan gehoord te willen worden in een dergelijk gesprek, en verwachten een gesprek waarin gezocht wordt naar een "werkbaar oplossing" voor hun probleem. Daarnaast lijkt het behulpzaam als werknemers weten op welke (concrete) regelingen ze een beroep kunnen doen. Dat gaat dan voornamelijk over de concrete 'uitvoeringsregeling' die daarbij hoort: wat zijn de mogelijkheden als je beroep doet op een bepaalde regeling.





4 Perspectief werkgevers op verzuim

4.1 Inleiding

Tegelijk met de online enquête onder werknemers is er in november 2024 een enquête onder werkgevers gehouden. In totaal zijn er door de werkgevers 305 enquêtes volledig ingevuld, ongeveer 25% van de benaderde adressen. Voor een uitgebreidere verantwoording wordt verwezen naar bijlage A.

In de onderstaande box staat een aantal beschrijvende statistieken van de respons die op deze manier behaald is. Er is een goede spreiding over subbranches en grootteklassen. Omdat het aantal organisaties met meer dan 100 medewerkers relatief klein is, is in dit hoofdstuk de grens van grote organisaties bij 50 medewerkers gelegd. Hierdoor is ook de groep 'grotere organisaties' voldoende groot om betrouwbare cijfers over te kunnen publiceren.

Respons 305 werkgevers	
Functie	
Bestuurder/directer:	38%
Manager HR/P&O:	28%
Overig:	34%
Subbranche	
-	47% Welzijn breed
-	24% maatschappelijk werk
-	9% maatschappelijke opvang
-	17% sociaal werk overig
-	25% anders
Vestiging/organisatie	
56% organisatie heeft één locatie	
41% organisatie heeft meerdere locaties, enquête is beantwoord voor de hele organisatie	
3% organisatie heeft meerdere locaties, enquête is beantwoord voor specifieke vestiging	
Grootte vestiging/organisatie	
1-9 personen	37%
10- 49 personen	42%
50 of meer personen	20%
Ziekteverzuim afgelopen jaar naar omvang organisatie	
1-9 personen	4,2%
10- 49 personen	7,5%
50 of meer personen	7,9%

Ook bij de werkgevers is het lastig om na te gaan in hoeverre de responderende werkgevers representatief zijn. Een op de vier respondenten koos voor de optie 'anders' bij de vraag naar de subbranche. Hierdoor is vergelijking met de AZW-cijfers (die geen anders-categorie heeft) lastig. Daarom is het niet na te gaan welke deel van de branche gedekt is, en of er wellicht ook respondenten waren die geen personeel hebben dat onder de cao sociaal werk valt. De organisaties/vestigingen waar we een ingevulde vragenlijst van ontvingen, hebben samen iets meer dan 18 duizend werknemers in dienst.



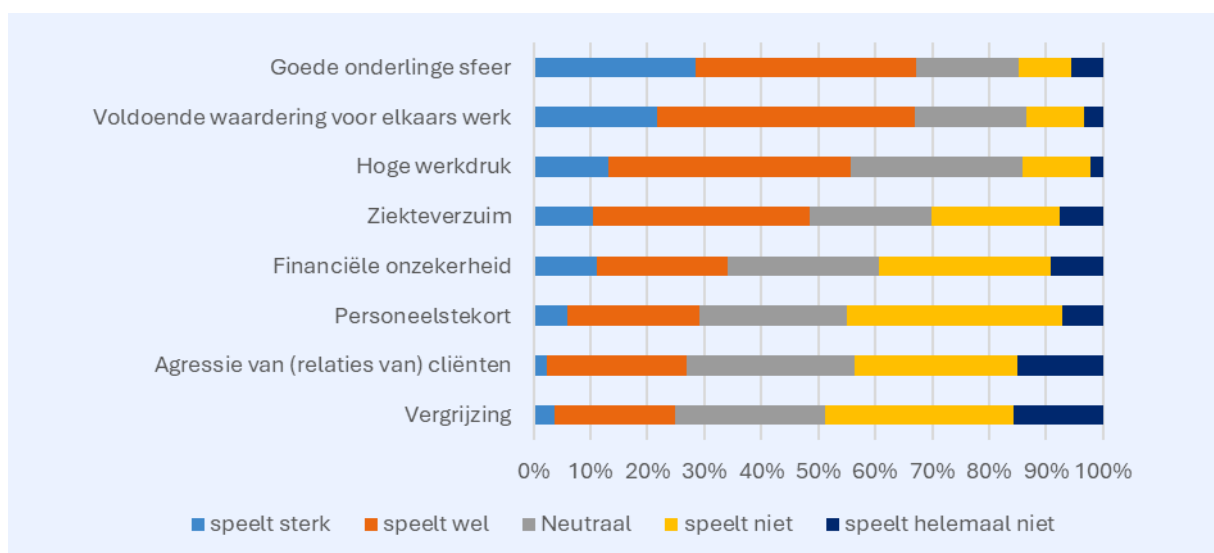


Bij het vergelijken van de percentages in dit hoofdstuk en in het vorige zijn de percentages in termen van het aantal ingevulde vragenlijsten. Als bijvoorbeeld 70% van de werkgevers zegt beleid op een bepaald vlak te hebben, impliceert dat niet direct dat 70% van de werknemers te maken heeft met dat beleid. Er zijn immers veel meer werkgevers met een kleine organisatie dan met een heel grote organisatie.

4.2 Actuele situatie van de organisatie¹³

Aan de werkgevers is gevraagd om aan te geven hoe ze de werksituatie in hun organisatie typeren. Daarbij is vooral ingezoomd op de aspecten die een rol (kunnen) spelen bij het optreden van verzuim. Figuur 4.1 laat zien hoe de werkgevers tegen de situatie in hun organisatie aankijken. Er is volgens de meesten sprake van een goede sfeer (67,2%), en voldoende waardering voor elkaars werk (66,9%).¹⁴ Daarnaast wordt het werken in deze organisaties getypeerd door een hoge werkdruk (56%), in een context van ziekteverzuim (48%), financiële onzekerheid (34%) en personeelstekorten (28%).

Figuur 4.1 Typering actuele situatie in de organisatie



Bron: Centerdata

Een nadere analyse laat zien dat respondenten uit de grotere organisaties vaker aangeven dat problemen spelen. Vooral werkdruk (73%), agressie (58%) en ziekteverzuim (81%) zijn problemen die bij de grote bedrijven (50+ personen) veel vaker gerapporteerd worden dan bij de kleine(re) organisaties. Dit kan samenhangen het feit dat de kleine bedrijven een heel ander type verzuimproblematiek hebben (minder vaak, maar wel met een grote impact) dan grote(re) bedrijven waar verzuim een soort 'constante factor' is die altijd aanwezig blijft. Er lijken geen grote verschillen te zijn tussen de verschillende subbranches. Het globale beeld is in alle sectoren gelijk. Alleen respondenten uit de subbranche Maatschappelijke opvang rapporteren iets vaker agressieproblematiek en personeelstekort dan respondenten uit de overige subbranches.

¹³ Omdat het aandeel respondenten dat de vragenlijst beantwoordt voor een specifiek vestiging binnen een organisatie klein is, gebruiken we omwille van de leesbaarheid in de rest van de tekst 'organisatie' en niet 'organisatie/vestiging'

¹⁴ Tegelijk geeft 15% van de respondenten aan dat er geen sprake is van een goede sfeer, en 13% dat voldoende waardering niet speelt.





Op basis van de antwoorden kunnen we het ziekteverzuim nog wat nader uitsplitsen naar organisatieomvang: Werkgevers van organisaties met minder dan 10 medewerkers melden een (veel) lager verzuim dan de werkgevers van grote(re) organisaties (Tabel 4.1). Een kanttekening hierbij is overigens dat het bij de kleine organisaties vaak ook een kwestie is van geen zieken of dat meer dan de helft van het personeel ziek is. De bandbreedte van de gerapporteerde cijfers loopt bij de kleine bedrijven van 0 tot 60%, bij de grote organisaties van 5 tot 15% in 2023. Dit geeft weer dat ziekte soms een kwestie van alles of niets is als je weinig personeel hebt. Er is geen verschil in gerapporteerde verzuimpercentages naar subbranche. Bij de werknemers zagen we dat ouderen gemiddeld iets langer verzuimden dan jongeren. Dit zien we in de antwoorden van de werkgevers niet terug. Er is geen verband zichtbaar tussen het in de enquête gerapporteerde verzuimpercentage en het aandeel ouderen dat werkzaam is in de organisatie.

Tabel 4.1 Verzuimpercentage naar organisatie-omvang, 2023^{a)}

Omvang organisatie	Verzuimpercentage ^{b)}	N ^{c)}
1-9 personen	4,9	73
10-49 personen	7,6	96
50 of meer personen	8,7	56
Totaal	8,5	225

^{a)} Er is gevraagd naar de verzuimcijfers in het afgelopen kalenderjaar, dus 2023.

^{b)} Het verzuimcijfer is gewogen met het aantal medewerkers

^{c)} De overige 80 respondenten gaven aan het ziekteverzuimpercentage niet te kennen.

Bron: Centerdata

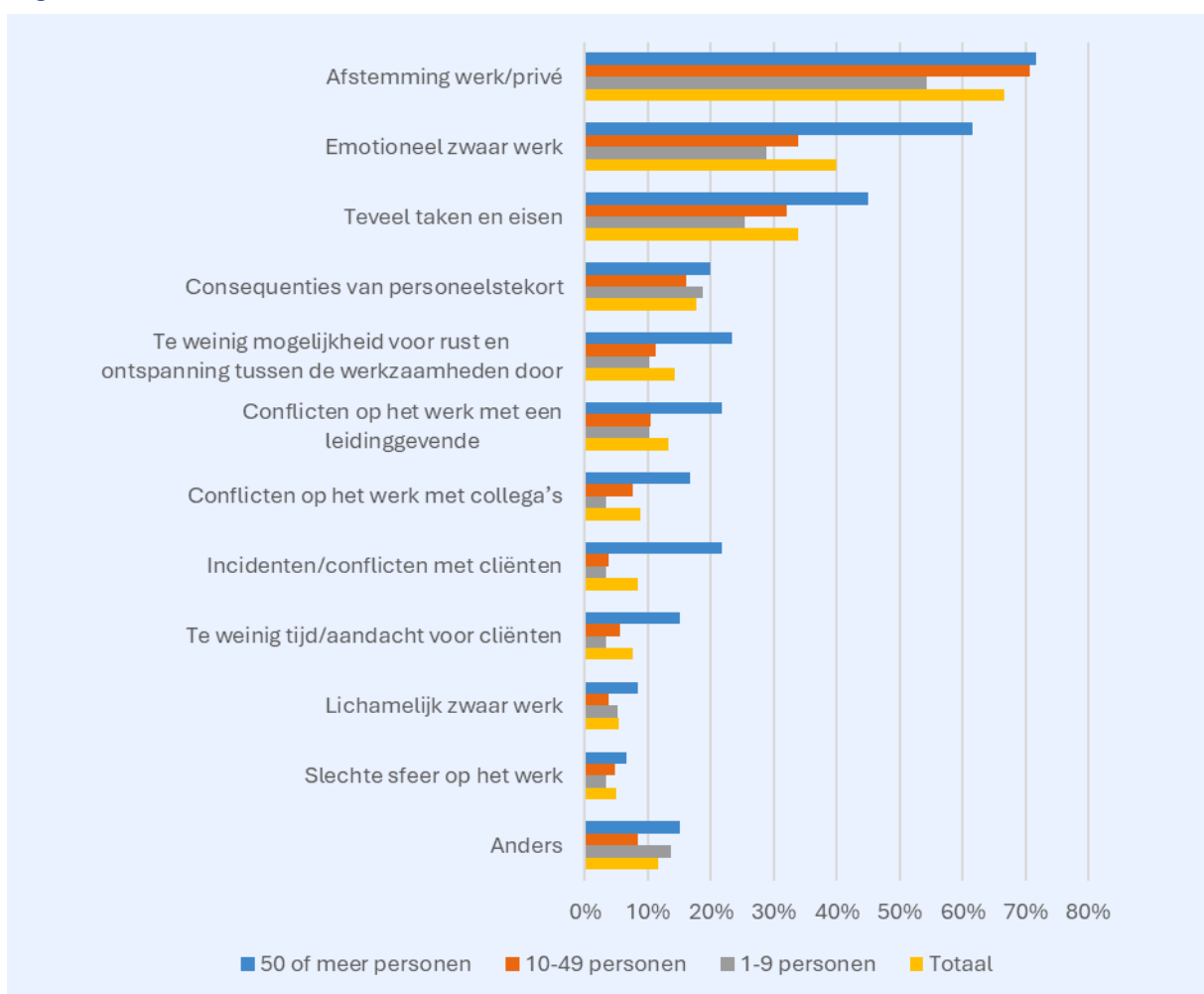




4.3 Werkgerelateerd ziekteverzuim

Aan de werkgevers is gevraagd welke aspecten meespelen in het werkgerelateerde verzuim (Figuur 4.2). In de waarneming van de werkgevers hangt werkgerelateerd verzuim vooral samen met de afstemming van werk-privé en de emotionele belasting van het werk. Werkdruk (te veel taken en eisen) staat bij de werkgevers op een derde plek¹⁵. De open antwoorden bij de toelichting op ‘anders’ duiden vrijwel allemaal op disfunctioneren als gevolg van een mismatch tussen vaardigheden en takenpakket, of op een situatie waarin de taakstelling naar de werknemer vanuit de opdrachtgever niet helder is.

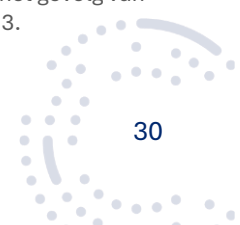
Figuur 4.2 Achtergronden werkgerelateerd ziekteverzuim volgens werkgevers, totaal en naar omvang organisatie



Bron: Centerdata

De afstemming werk-privé is (in alle grootteklassen) de meest genoemde verzuimachtergrond, gevolgd door verschillende aspecten van werkdruk, en conflictsituaties op de werkvloer. Op de rechtstreekse vraag “Hoe vaak hangt werkgerelateerd ziekteverzuim volgens jou samen met de privé-situatie van medewerkers?” antwoordt 6% van de respondenten dat dit altijd zo is, en 49% zegt dat dit vaak het geval is. Grote organisaties zijn daarbij veel uitgesprokener in hun oordeel: bijna 70%

¹⁵ De mate waarin verschillende oorzaken benoemd worden, ligt hoger bij de grote organisaties. Dat is het gevolg van het feit dat de kleine organisaties gemiddeld 1,5 oorzaak opgeven, de grote organisaties iets meer dan 3.





geeft aan dat verzuim vaak of altijd samenhangt met de privé-situatie van medewerkers. Vergelijken we deze uitkomsten met dezelfde vraag gesteld aan de werknemers, dan zien we een verschil: de drie meest genoemde factoren komen bij werkgevers en werknemers overeen, maar de volgorde waarin ze staan verschilt. Bij werknemers is ‘te veel taken en eisen’ de meest genoemde, en de afstemmingsproblematiek werk-privé de tweede, bij werkgevers staat de afstemmingsproblematiek bovenaan in de lijst van oorzaken, en het taken- en eisenpakket pas op de derde plek. Op het eerste gezicht lijken werkgevers en werknemers de inschatting te delen dat ‘de hectiek van het bestaan’ de oorzaak is voor veel werkgerelateerd verzuim, maar omdat ze anders aankijken tegen de mate waarin de afstemming werk en privé een rol speelt, zouden ze wel eens kunnen verschillen in de oplossingen die ze voor zich zien op dit vlak.

Daarom is ook in de focusgroepen met de werkgevers verder gesproken over waar het knelt in de afstemming werk-privé. Daar bleek inderdaad dat werkgevers en werknemers anders kijken naar mogelijke oplossingen van dit probleem. Daar waar werknemers op zoek zijn naar aanpassingen in het werk als manier om de privé-situatie te kunnen managen, zien werkgevers andere aspecten, zoals het feit dat werknemers niet in staat zijn om een harde grens te trekken tussen thuis en werk. Ook zien werkgevers dat werknemers vanuit hun werkervaring geneigd zijn (of het risico lopen) om ook in de privé-situatie de zorg voor naasten op zich te nemen.

Zo werd er in de focusgroep benoemd dat de fysieke afstand tussen werk en privé soms klein is: medewerkers werken en wonen in dezelfde wijk, waardoor het risico bestaat dat er ook buiten werktijd makkelijk een beroep op de medewerkers gedaan wordt (die dat dan ook niet weigeren). Ook wordt er gesproken over de druk die werknemers ervaren door de mantelzorg die zij verlenen. Volgens een werkgever zijn hun werknemers over het algemeen sociaal ingesteld en nemen zij snel mantelzorgtaken op zich, zelfs buiten de familie. Ze hebben te maken met een zware belasting, wat kan leiden tot uitval:

“In veel gevallen is het de groep die kampt met een langdurige overbelasting die ze niet hebben zien aankomen en opeens uitvallen voordat we het met z’n allen hebben kunnen bespreken.”

De overbelasting van werknemers komt volgens de werkgevers mede door de zorg voor kinderen. Over het algemeen werken er veel vrouwelijke werknemers in de branche sociaal werk, waarbij de zorg voor kinderen volgens de werkgevers vooral drukt op de schouders van jonge vrouwen:

“Het zijn vrouwen die meerdere ballen in de lucht te houden hebben. Die de cliënt op 1 hebben, die daar altijd voor gaan. Het zijn altijd ook de mensen die thuis de ballen omhoog moeten houden en als eerste naar voren stappen om mantelzorgtaken te regelen. Dat gaat lang goed, maar dan raken ze uit balans en dan is ziekmelden de enige uitweg omdat als er dan iets gebeurt met je kinderen die kun je niet aan hun lot overlaten. We vinden dat lastig als werkgever.”

Daarbij werd ook opgemerkt dat een deel van de werknemers het zich financieel niet kan veroorloven om structureel minder te gaan werken als ze thuis structurele (mantel)zorg moeten verlenen.

Uit de focusgroepen met werkgevers kwam ook naar voren dat er een duidelijk verschil is tussen jongere en oudere werknemers als het gaat om de zorg die ze thuis moeten verlenen. Waar jongere werknemers vooral belast worden door zorg voor het gezin, speelt bij oudere werknemers vaker het verlenen van mantelzorg een rol. Ook verschillen ze volgens de werkgevers in de focusgroep (mede daardoor) in hun behoeften: jongeren hebben behoefte aan flexibiliteit, zodat ze snel kunnen inspelen op de thuissituatie, ouderen hebben juist behoefte “aan structuur op maat”.





4.4 Beleid om verzuim te beperken

In de enquête is gevraagd naar de maatregelen tegen verzuim die ingezet worden. We zien dat er een breed scala aan maatregelen ingezet wordt (Figuur 4.3). Er zijn vrijwel geen organisaties die helemaal niets inzetten, dat komt eigenlijk alleen voor bij de kleinste organisaties. De maatregel die het vaakst wordt genoemd is ‘voldoende waardering geven’, gevolgd door ‘aandacht voor (dreigend) verzuim’. Daarnaast noemen werkgevers ook vaak aandacht voor de privé-situatie en aandacht voor vitaliteit in de jaargesprekken. Een actuele risico-inventarisatie wordt door ongeveer de helft van de respondenten genoemd. Ook aanpassing van het takenpakket lijkt in veel organisaties bespreekbaar. Het gemiddelde cijfer dat men het eigen verzuimbeleid geeft is dan ook hoog: 7,8. Tien procent van de respondenten geeft het eigen verzuimbeleid zelfs een 10. Met name de kleine organisaties geven hun eigen verzuimbeleid een hoog cijfer. 70% van de kleine organisaties geeft zichzelf een 8 of hoger, terwijl dat bij de grote organisaties 41% is.

Figuur 4.3 Ingezetste maatregelen om verzuim te beperken



Bron: Centerdata

Tegelijkertijd geeft bijna de helft van de respondenten aan dat ze niet precies weten of de genomen maatregelen effectief zijn: 50% zegt dat het verzuim zonder de maatregelen hoger zou zijn, 10% geeft aan dat dat niet het geval zal zijn, en 40% weet het niet. Ook op de vraag of in de organisatie van de respondent voldoende gebruik gemaakt wordt van de beschikbare maatregelen is er een diffuus beeld: ruim de helft van de respondenten vindt van wel, het restant zegt van niet, of weet het eigenlijk niet. Het antwoord op deze vraag hangt overigens niet samen met het oordeel over de effectiviteit van de maatregelen. Ondanks het feit dat er al veel gebeurt, en dat lang niet altijd duidelijk is of het effectief is, zijn veel (maar lang niet alle) organisaties actief bezig met het verder uitwerken van hun verzuimbeleid. Van de werkgevers die aangeven geconfronteerd geweest te zijn met verzuim, heeft ongeveer de helft geen concrete plannen tot nieuwe of andere maatregelen. Het grootste deel daarvan wordt gevormd door organisaties die aangeven dat werkgerelateerd verzuim beperkt blijft tot minder dan 10% van het totaal verzuim. Een duidelijk groter aandeel van organisaties met concrete





plannen zit in de groep waar werkgerelateerd verzuim een serieus aandeel vormt van het totale verzuim (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Mate waarin extra maatregelen zijn voorzien, naar aandeel werkgerelateerdheid van het totale verzuim

	Minder dan 10%	10 tot 25%	25% of meer	Totaal
Ja, dat is het plan voor 2025	22,1%	31,4%	44,4%	27,4%
Ja, dat is voor na 2025 gepland	2,8%	3,9%	-	2,5%
Ja, maar we weten nog niet precies wanneer	8,3%	21,6%	22,2%	13,0%
Nee, hier zijn geen plannen voor	56,4%	35,3%	22,2%	46,9%
Weet ik niet	10,5%	7,8%	11,1%	10,1%
Aantal waarnemingen	181	51	45	277

Bron: Centerdata

Op de vraag in de enquête wat de inhoud is van de plannen naar de inhoud van de plannen komen dezelfde zaken terug waarvan uit de werknemers-enquête bleek dat daar behoefte aan is: inzetten op tijdige signalering en gesprekken over werkdruk/werkgeluk. Daarnaast geven werkgevers aan in te zetten op (meer) preventie: aanstellen preventiemedewerkers en leidinggevenden trainen in het signaleren van/omgaan met probleemsituaties. Verder geven de werkgevers in de open antwoorden aan te gaan werken aan het uitwerken van bestaand beleid, en het praktisch invulling geven aan eerder gemaakte plannen.

Voor de werkgevers die aangeven dat de beschikbare maatregelen niet/onvoldoende worden ingezet, (klein aantal, omdat de meeste zeggen dat dit niet aan de orde is, of aangeven het gewoon niet te weten) is er een vrij breed scala van redenen (figuur 4.4). Deze werkgevers geven (zowel via de gesloten als de open antwoorden in de enquête) aan dat ze geen zicht hebben op de mogelijkheden, dat (direct) leidinggevenden in hun organisatie hun verantwoordelijkheden onvoldoende nemen, en er geen tijd/geld is om het netjes te regelen. Het antwoord dat het bestaande instrumentarium onvoldoende aansluit op de behoefte wordt juist weinig gegeven. Werkgevers verklaren hun onvoldoende gebruik van maatregelen dus eerder in de manier waarop er met bestaande maatregelen wordt omgegaan, dan in een mismatch tussen beschikbare maatregelen en de behoeften.

Figuur 4.4 Redenen onvoldoende inzet van beschikbare verzuimbepurende maatregelen



Bron: Centerdata





In de focusgroepen met de werkgevers is nader ingegaan op de onzekerheid over de effectiviteit van de maatregelen. Hier komen een paar aspecten van het verzuimbeleid samen. Er wordt door de werkgevers benoemd dat de effectiviteit van beleid soms niet meetbaar is. Daarnaast geven ze aan (net als in de enquête bij het onvoldoende inzetten van maatregelen), dat de manier waarop (direct) leidinggevenden de maatregelen toepassen, gevolgen zou kunnen hebben op het effect van de maatregelen. Zo benoemt één deelnemer aan de focusgroep dat bij hun organisatie de leidinggevende in gesprek gaat met de werknemer met frequent verzuim en kijkt wat nodig is om verzuim te voorkomen. Ondanks deze gesprekken is het langdurige verzuim bij hen gestegen. Dit komt volgens deze werkgever door de manier waarop (direct) leidinggevenden hun rol invullen. Sommige leidinggevenden zijn goed in het voeren van dit soort gesprekken terwijl andere leidinggevenden het lastiger vinden om het gesprek met hun werknemers aan te gaan.

4.5 Gebruik van cao-instrumentarium

Zoals in hoofdstuk 2 is toegelicht, bevat de cao verschillende instrumenten die bij kunnen dragen aan de preventie van verzuim en het zorg dragen voor een goede balans tussen werk en privé. In de focusgroepen is besproken hoe werkgevers naar dit instrumentarium kijken. De werkgevers zijn bekend met de instrumenten, maar geven in de focusgroepen aan dat ze het soms lastig vinden om de regelingen effectief in te zetten. Dit heeft, zo bleek uit figuur 4.4 verschillende redenen. Daarom is in de focusgroepen met de werkgevers verder gesproken over de ervaringen die ze hebben met het inzetten van de diverse instrumenten.

Werkgevers in de focusgroep vertellen dat zij het ingewikkeld vinden hoe zij het loopbaanbudget (een van de instrumenten) kunnen benutten. Het loopbaanbudget wordt ook niet altijd door de werknemers gebruikt. Zo zegt een van de werkgevers dat zij regelmatig werknemers eraan herinnert om gebruik te maken van het loopbaanbudget, maar dat er ondanks deze herinnering onvoldoende gebruik van wordt gemaakt.

Verschillende werkgevers noemen verder in algemene zin dat de hoge kosten van de cao-maatregelen, zoals de generatierегeling, een belemmering vormen voor de uitvoering daarvan. De afhankelijkheid van subsidies kan ervoor zorgen dat het moeilijk is om de cao te bekostigen:

“De kosten om de cao te betalen moet je ergens zelf organiseren. Maar hoe dan, want je bent afhankelijk van je subsidies waarbij je niet eens de in de cao overeengekomen loonsverhoging vergoed krijgt...waar moet dat vandaan komen?”

Over het zorgverlof wordt door enkele werkgevers gezegd dat flexibiliteit belangrijk is. Een werkgever zegt dat het kortdurend zorgverlof kan bijdragen om de werk-privé balans te verbeteren en dat ze als werkgever ook kijkt hoe ze werknemers meer uren zorgverlof kan geven. De werknemer kan dan de uren compenseren door bijvoorbeeld een aantal uur meer thuis te werken.

Meerdere werkgevers in de focusgroepen geven aan dat ze de regelingen rondom het rouwverlof beperkt vinden. De cao sociaal werk biedt ruimte voor de werkgever om op dit punt eigen beleid te voeren. In de cao staat omschreven dat werknemer en werkgever het gesprek hierover aan moeten gaan. De cao-partijen bieden hiervoor handvatten en voorlichtingsmateriaal, maar deze lijken weinig bekend te zijn bij de werkgevers. In de praktijk laten de focusgroepen zien dat de regelingen rondom





rouwverlof per werkgever kunnen verschillen. Zo moeten werknemers bij de ene organisatie vakantiedagen inzetten wanneer ze meer dan vier dagen rouwverlof willen.

“Wij merken dat dat wel lastige gesprekken zijn vooral als iemand meer tijd nodig heeft (vanwege het verlies van een naaste) dat je dan moet zeggen dat iemand daar vakantiedagen voor moet gebruiken”,

Deze werkgever vindt ook dat er een stuk mist in hun cao rondom rouwverlof. De cao's in Nederland bieden weinig dagen rouwverlof bij overlijden, vindt ze. Een andere werkgever vertelt dat dit bij hen niet ten koste gaat van de vakantiedagen en dat zij een vrij lange optie aanbieden om niet te werken als dat nodig is. Wanneer er in de cao regels rondom rouwverlof zouden worden opgenomen, vinden werkgevers wel dat er gekeken moet worden naar wie deze kosten betaalt. Er zijn daarvoor namelijk geen extra financiële middelen vanuit bijvoorbeeld de gemeente.

4.6 De rol van de arbodienst

Een laatste aspect dat werkgevers benoemen rond het beperken van verzuim, gaat over de rol en inzet van de arbodienst. Werkgevers geven in open antwoorden in de enquête en in de focusgroepen aan dat er 'ruis' kan zijn in de afstemming tussen werkgever, werknemer en bedrijfsarts, wat re-integratie bemoeilijkt. Een aantal werkgevers geeft in de open antwoorden aan dat de bedrijfsarts te vaak de kant van de werknemer kiest (al dan niet door een gebrek aan kennis over het werk). Daarnaast werd ook een aantal keren een antwoord gegeven dat duidt op een verschil van inzicht tussen de drie partijen rond 'passend werk', of de moeite die werkgevers hebben (zeker kleine specifieke organisaties) om in voldoende mate 'aangepast werk' aan te kunnen bieden.

In de focusgroepen is er verder doorgevraagd naar deze 'ruis', de onduidelijkheid in de afstemming tussen de werkgever, werknemer en bedrijfsarts. Opvallend is dat de werkgevers noemen dat er verschillen zijn tussen bedrijfsartsen, wat van invloed is op deze ruis. Zo zegt een van de werkgevers dat de duidelijkheid in de communicatie afhankelijk is van de bedrijfsarts die je krijgt toegewezen. Eén werkgever geeft als voorbeeld dat zij een pas afgestudeerde bedrijfsarts hebben die volgens de werkgever veel aan de kant van de wet- en regelgeving blijft zitten. Voorheen had de organisatie een meer ervaren bedrijfsarts die minder streng op de wet- en regelgeving zit, waardoor het volgens de werkgever makkelijker is om te kijken wat je samen kunt doen. Meer ervaren bedrijfsartsen zijn duidelijker in hun communicatie en hun terugkoppeling naar de werkgever, waarbij ze wel de AVG respecteren, maar toch in staat zijn minder omfloerste rapportages op te leveren.

Wat verder opvalt is dat sommige werkgevers aangeven dat zij structureel dezelfde bedrijfsarts hebben die ze goed kennen, terwijl andere werkgevers vaker wisselingen hebben van bedrijfsarts. De volgende twee citaten illustreren dit:

“Ik werk hier nu 1,5 jaar en ik weet niet wie bij ons bedrijfsarts is. We hebben veel wisselingen. [...]. Ja de terugkoppeling, wat is er herkenbaar, dat is allemaal redelijk vaag, mag allemaal niet meer terwijl we weten waar het om gaat. De bedrijfsarts kent ook onze organisatie niet. Bij mijn vorige organisatie kende ik de bedrijfsarts.”

“We werken nu zo'n vijf jaar met dezelfde partij samen. We hebben vaste gezichten, wat goed werkt. We hebben structureel sociaal-medische overleggen met een van beide professionals over verzuimdossiers en daar waar re-integratie moeilijk is doen we ook met de goedkeuring van de medewerker een driegesprek met verpleegkundige en medewerker.”





Een ander punt dat naar voren kwam, was dat het soms lang duurt voordat werknemers op afspraak kunnen komen bij de bedrijfsarts. Volgens de werkgevers heeft dit te maken met drukte bij de bedrijfsarts, waardoor men soms twee weken moet wachten voordat hij terecht kan bij de bedrijfsarts.

4.7 Kansen om verzuim te beperken

De focusgroepen met de werkgevers gingen vooral over het omgaan met - en voorkomen van - verzuim in de dagelijkse praktijk. Een werkgever constateerde dat bij het beperken van de werkdruk en de combinatie-problematiek het stellen van grenzen door werknemers een probleem is. Zijn personeel heeft vaak last van het feit dat ze niet goed wisten hoe ze grenzen konden stellen, en waar die grenzen dan liggen. Volgens de werkgever hebben vooral de (jonge) vrouwen een hoog verwachtingspatroon van zichzelf en wordt er met het team gekeken hoe ze hun werk anders vorm kunnen geven. Enerzijds moet er tegemoet worden gekomen aan de vraag van de cliënt, anderzijds moet het werk behapbaar blijven voor de werknemer. Door het zo vanuit het team te benaderen verwacht deze werkgevers dat het geven van eigen regie op werk en tijdsindeling effectiever zal zijn in het verminderen van de werkdruk.

Ook wordt benoemd dat men op zoek is naar de mogelijkheden om anders of effectiever om te gaan met de verlofmogelijkheden:

“Je hebt officieel kortdurend zorgverlof, dat is zoveel uren van je dienstverband. [...] Ik ga daarbij niet zeggen: Dit is wat het is. Je probeert mee te bewegen en mensen gaan thuis proberen toch nog de uren te maken. Ik heb een vrouw met een man die palliatief is. Daar ga ik niet heel strikt bij haar zitten van: je zorgverlof is op. Ik zeg: kijk wat je kan en eigenlijk zie ik dat ze haar uren maakt. Maar gevoel van vrijheid is genoeg.”

Een derde aspect dat benoemd wordt door een van de werkgevers is het zorgen dat de kennis over de regelingen op orde is. In sommige organisaties worden medewerkers ‘gericht’ geïnformeerd over bv. verlofvormen die in hun situatie relevant kunnen zijn. Op die manier wil men medewerkers bewuster maken van hun rechten zoals die beschreven zijn in de cao.

In de focusgroepen is uitgebreid gesproken over de inzet van de arbodienst. Deelnemers wisselden heel concrete oplossingen uit. Een voorbeeld is een werkgever die vertelt dat zij ruim uren hebben ingekocht bij de arbodienst waardoor er eigenlijk altijd plaats is voor hun werknemers op het spreekuur van de arboverpleegkundige, en lange wachttijden vermeden worden. Ook hebben zij een check-up afgesproken bij de arbodienst, 3-6 maanden nadat mensen na een periode van langer verzuim weer aan het werk zijn.

Een van de werkgevers vertelt dat zij voor iedere week twee open plekken hebben gereserveerd bij de bedrijfsarts zodat werknemers sneller geholpen kunnen worden. Daarbij vindt er ook wekelijks een afstemming met de praktijkondersteuner en de bedrijfsarts plaats over alle zieke medewerkers. Een andere werkgever vult hierop aan een bepaald aantal uren bij de arbodienst ingekocht te hebben, zodat er al snel door de praktijkondersteuner contact gelegd wordt met de werknemer. Op deze manier wordt het mogelijk om sneller te schakelen, en tot betere arbo-ondersteuning van zowel werkgever als werknemer te komen.





4.8 Kernbevindingen

In de meeste organisaties in de branche sociaal werk is verzuim, en daarbinnen werkgerelateerd verzuim, een actueel thema. De meeste werkgevers geven aan dat er in hun organisatie sprake is van een goede sfeer en betrokkenheid bij het werk. Ook wordt aangegeven dat er sprake is van een hoge werkdruk, en daarnaast (deels als gevolg van die werkdruk, maar deels ook als oorzaak) een relatief hoog verzuim. Het verzuim dat door de respondenten gerapporteerd wordt, ligt zo rond de 8,5%. Zo'n 60% van de respondenten geeft daarbij aan dat minder dan 10% van dat verzuim werkgerelateerd is.

Werkgevers zien de werkdruk, in combinatie met de afstemming werk-privé als de grootste risicofactor voor het werkgerelateerd verzuim. Grotere organisaties geven daarnaast aan dat het werk (soms) emotioneel belastend kan zijn. Kleine organisaties zien daarnaast dat de werkdruk bij de werknemers toeneemt door personeelstekorten.

Er wordt door veel organisaties ook al veel maatregelen ingezet om verzuim, en meer specifiek werkgerelateerd verzuim, te voorkomen of te beperken. Het 'zien' van de werknemers, door te zorgen voor voldoende waardering, rekening te houden met de privé-situatie en het geven van eigen regie worden breed ingezet. Ook in de jaargesprekken wordt, middels gesprekken over verzuim en vitaliteit, getracht het probleem voor te zijn, of in ieder geval zoveel mogelijk te beperken.

Toch weet een deel van de werkgevers eigenlijk niet of de maatregelen ook daadwerkelijk effect hebben. Daarnaast geeft een deel aan het vermoeden te hebben dat de maatregelen nog onvoldoende benut worden. Dat laatste komt enerzijds door gebrek aan kennis en vaardigheden bij het personeel, (waaronder nadrukkelijk ook de direct leidinggevende), en anderzijds door de context waarin (een groot deel) van de branche haar werk moet doen: een toenemend takenpakket, waarvoor een afnemend budget beschikbaar is (ook de neerwaartse druk op de handelingsmogelijkheden voor de werkgever door toenemende personeelstekorten en afnemende financiële middelen wordt daarbij verschillende malen expliciet benoemd).

In de focusgroepen komt naar voren dat werkgevers de werk-privé spanning zien, en willen helpen verminderen. Tegelijkertijd is voor de werkgevers wel duidelijk dat de aanpassing niet alleen kan komen door aanpassingen in het werk. De inzet van de beschikbare maatregelen is soms lastig, omdat er veel afhangt van de specifieke context, en de mensen die de inzet van de maatregel vorm moeten geven. Men ziet daar soms een gebrek aan kennis over regelingen en vaardigheden om daar een goed gesprek over te voeren.

Omdat het in beide enquêtes, maar zeker in de werkgevers-enquête naar voren kwam, is in de gesprekken met de werkgevers ook de samenwerking en afstemming met de arbodienst besproken. Een goede inregeleng daarvan is cruciaal als het gaat om signalering, preventie en re-integratie. Diverse werkgevers gaven aan daar goede en minder goede ervaringen mee te hebben, maar zien de winst van goede procesafspraken, en een duidelijke zichtbaarheid en goede bereikbaarheid van de arbodienst. Dit blijkt bij hen vertraging te voorkomen, re-integratie te bevorderen, en daarmee verzuim te beperken.





5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we eerst een samenvatting van de resultaten uit de enquête en de focusgroepen en geven we antwoorden op de onderzoeksvragen. Daarna formuleren we op basis daarvan een aantal handelingsperspectieven voor de cao-tafel. Het blijkt dat de handelingsperspectieven niet alleen betrekking hebben op een of meer specifieke regelingen en verzuim-aanpakken, maar dat er ook andere mogelijkheden liggen in samenwerking en omgang met verzuim.

In paragrafen 5.2 en 5.3 brengen we de inzichten uit de vorige hoofdstukken samen. We laten zien dat het besef van de gezamenlijke verantwoordelijkheid aanwezig is en dat in grote lijnen bekend is wat daarvoor nodig is: aandacht, waardering en duidelijkheid over het takenpakket. We constateren dat werkgevers en werknemers een aantal knelpunten zien in de uitvoering van verzuimbeleid, en formuleren op basis daarvan een aantal mogelijke oplossingsrichtingen in paragraaf 5.4.

5.2 Werknemers en werkgevers lijken dezelfde richting te zien

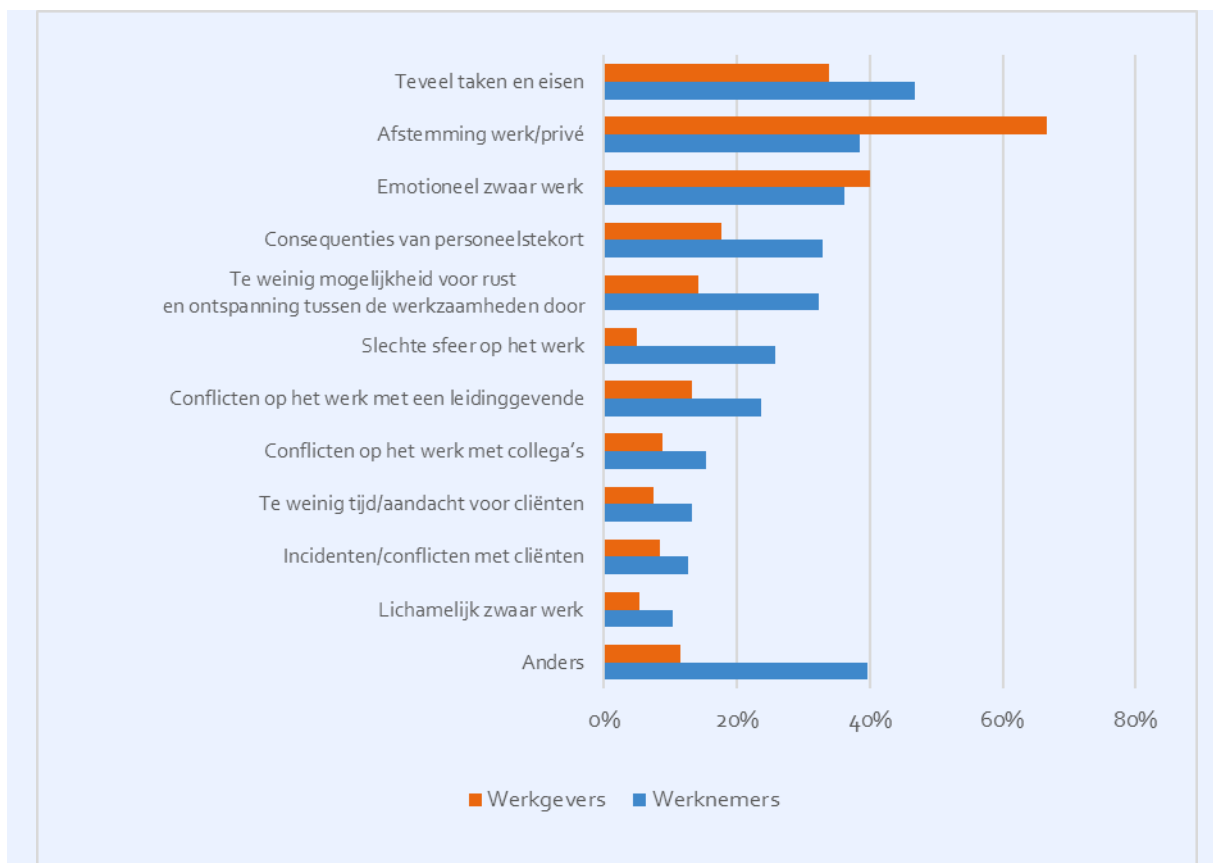
In dit onderzoek hebben we werkgevers en werknemers bevraagd over achtergronden en oplossingen voor (werkgerelateerd) verzuim. Werkgevers en werknemers zien dezelfde ‘top-3’ als veroorzakende factoren voor verzuim (Figuur 5.1). Toch zijn er ook duidelijke verschillen. Werkgevers noemen de afstemming werk-privé heel veel vaker dan de werknemers. De werknemers benoemen juist de factoren die leiden tot psychosociale arbeidsbelasting veel vaker: werkdruk, veel taken, weinig tijd. Ook benoemen werknemers vaker dan werkgevers de ‘sfeer op het werk’ en de relatie met collega’s of leidinggevende als veroorzakende factoren voor verzuim.

De open antwoorden in de enquêtes, maar ook de gesprekken in de focusgroepen laten zien dat beide groepen het over dezelfde problematiek hebben: het spanningsveld tussen werk en thuis. Ze benaderen deze problematiek daarentegen vanuit een andere invalshoek. De werkgevers nemen het werk als ‘gegeven’, en zien dat werknemers er privé ‘te veel bij doen’. De werknemers nemen juist de thuissituatie als uitgangspunt, en voelen dat ze in hun werk te veel belasting en te weinig regel mogelijkheden hebben om de thuissituatie te kunnen managen.





Figuur 5.1 Achtergronden werkgerelateerd verzuim volgens werknemers en werkgevers



Bron: Centerdata

Er zijn vrijwel geen bedrijven/organisaties die geen verzuimmaatregelen inzetten. Dit laatste komt eigenlijk alleen voor bij de kleinste organisaties. Veel van het beleid gaat over waardering, aandacht voor verzuim of vitaliteit in gesprekken, mogelijkheden om de spanning tussen werk en privé te kunnen managen en eigen regie geven. Deze aandacht zien we ook in de werknemersenquête: ongeveer twee derde van de ondervraagden geeft aan dat hun organisatie aandacht heeft voor dit type maatregelen. Eigen regie op tijdsindeling, maar ook aandacht voor agressie, sfeer op het werk en aandacht voor loopbaan zijn breed verspreid.

Werknemers met verzuim geven niet aan dat ze om hun verzuim te beperken behoefte hadden aan 'nieuwe instrumentarium'. Ook werkgevers geven niet aan dat er nieuw instrumentarium nodig is. Waar het volgens de werknemers aan schort, is de manier waarop het verzuimbeleid wordt uitgevoerd. Werknemers geven aan behoefte te hebben aan 'echte aandacht' en duidelijke afspraken over werk(hervatting) die passend zijn bij de situatie. Uit de manier waarop werknemers hun antwoorden toelichten zien we dat verzuim en arbeidsconflict heel dicht tegen elkaar aan (kunnen) liggen. Ook werkgevers zien verbetermogelijkheden als het gaat om de uitvoering. In de enquête geven ze aan dat het in het gesprek kan schorten aan de kennis en vaardigheden om dat gesprek over het werk goed uit te kunnen voeren. Dat speelt bij hun werknemers, maar volgens een deel van de werkgevers ook bij de (direct) leidinggevenden. In de focusgroepen bleek ook dat men aan beide kanten niet altijd in staat is om bestaande regelingen uit de cao optimaal in te (kunnen) zetten. Aan de werknemerskant speelt daarbij dat men niet precies weet wat de regeling inhoudt, en waar men beroep op zou kunnen doen. Een werknemer in de focusgroep merkte ook op dat de regelingen te algemeen zijn om echt impact te kunnen hebben. Aan de werkgeverskant werd ook naar voren





gebracht dat het gebruik van dergelijke regelingen tijd en geld kost, waarbij niet altijd duidelijk is waar dat vandaan moet komen. Ook ontbreekt het werkgevers soms aan kennis over de effectiviteit van verschillende maatregelen.

5.3 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beschrijven we kort de belangrijkste bevindingen aan de hand van de onderzoeksvragen die in Hoofdstuk 1 werden geformuleerd. De voorgestelde handelingsperspectieven op basis van dit onderzoek staan in paragraaf 5.4.

Welke ontwikkelingen zijn zichtbaar in de verzuimcijfers?

Het onderzoek laat zien dat het ziekteverzuim in de branche relatief hoog is, en de afgelopen jaren sterk gestegen is. Hoewel de stijging in 2023 gestopt lijkt te zijn, ligt het verzuim nog steeds flink hoger dan een aantal jaren geleden.

Wat zijn verzuimoorzaken volgens werkgevers en werknemers?

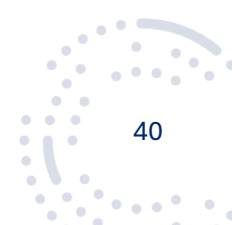
Zowel werkgevers als werknemers wijzen naar werkdruk (te veel taken en verantwoordelijkheden) en de combinatie werk-privé als het gaat om de oorzaken van verzuim. Hoewel ze daarin overeenkomen, verschillen ze wel in hun visie op het relatieve belang van die twee oorzaken. Werkgevers benadrukken het feit dat werknemers overbelast raken omdat ze thuis te veel doen, werknemers benadrukken het feit dat ze te weinig grip hebben op de afstemming werk-privé vanwege de werkdruk. Zowel werkgevers als werknemers wijzen op een toename van de werkdruk. 'Afstemming werk- en privé', en 'emotioneel zwaar werk' worden in kleine organisaties veel minder vaak benoemd dan in (middel)grote organisaties. In kleine organisaties zijn juist 'conflicten' met leidinggevenden en collega's relatief vaker een oorzaak van verzuim dan in (middel)grote organisaties. In grote organisaties komt 'te weinig rust en ontspanning' vaker voor dan in kleinere organisaties.

Voor welke verzuimsituaties hebben organisaties aanpakken?

Het onderzoek laat zien dat werkgevers een breed scala aan maatregelen inzetten. Er zijn veel maatregelen gericht op het voorkomen van verzuim: aandacht voor vitaliteit, aandacht voor werkaanpassingen, en aandacht voor verzuim in de jaargesprekken. Daarnaast zien we aanpakken voor het verminderen van (risico) op verzwarende werkomstandigheden: er zijn organisaties die maatregelen nemen vanwege fysiek of psychisch zwaar werk, en er zijn veel bedrijven die aandacht hebben voor de aanpak van agressie op het werk. Heel veel van de maatregelen zijn ook gericht op de combinatie van werk-privé, door mensen meer regie op eigen tijd en werk te geven, en specifiek aandacht te geven aan de mogelijkheden om beide domeinen te combineren.

Wat zijn voor organisaties beweegredenen achter verzuimaanpakken?

Hoewel er een breed scala aan maatregelen wordt ingezet, bleek in de focusgroepen niet dat werkgevers dat met het oog op specifieke aspecten van verzuim doen. De deelnemers aan de gesprekken (zowel werkgevers als werknemers) redeneerden veel meer vanuit een algemene behoefte en noodzaak aan verzuimreductie. Er bleek in de gesprekken geen sprake van een onderliggende afweging van welk aspect van verzuim aangepakt wordt met welke aanpak.





Wat zijn de door werknemers en werkgevers ervaren effecten van deze aanpakken?

Er is weinig helderheid als het gaat om inzicht in de effectiviteit van maatregelen. Maatregelen worden toegepast omdat men vindt dat er iets moet gebeuren, maar een deel van de werkgevers geeft aan dat ze weinig tot geen zicht hebben op de feitelijke verzuimreductie als gevolg van het gevoerde beleid. Werknemers geven aan dat de manier waarop het beleid in de organisatie is vormgegeven (of soms niet is vormgegeven) bijdraagt aan onduidelijkheid over mogelijkheden om een beroep op regelingen te doen. Ook werkgevers geven aan dat ze soms op zoek zijn naar wat er – mede gegeven de beperkte tijd en financiële middelen - concreet mogelijk is.

Welke verantwoordelijkheden/rollen zijn te onderscheiden in deze verzuimaanpakken

De resultaten van het onderzoek laten zien dat er veel aanpakken bestaan in de branche sociaal werk. Een deel van de aanpakken gaan uit van ‘aandacht voor’ en ‘regelmatige gesprekken’. Uit het onderzoek komt een beeld naar voren dat iedereen er van overtuigd is dat er sprake is van ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid’, maar dat de vormgeving van die gezamenlijke verantwoordelijkheid niet overal duidelijk is. Werknemers geven aan dat verzuim (mede) veroorzaakt wordt doordat de werkgever signalen niet of onvoldoende oppakt of omzet in goede afspraken. Dat wordt door een deel van de werkgevers herkend. Ze hebben het gevoel dat er meer te bereiken zou zijn als werknemers, maar zeker ook leidinggevendenden hun rol en verantwoordelijkheid beter zouden nemen. Veel van de toelichtingen in de open antwoorden (zowel van werknemers als werkgevers) duiden op (beginnend) arbeidsconflict als gevolg van een niet goed verlopen proces rond verzuim en terugkeer.

Dit leidt ons tot een drietal richtingen die perspectief bieden op een betere beheersing van het ziekverzuim in de sector. Het gaat om:

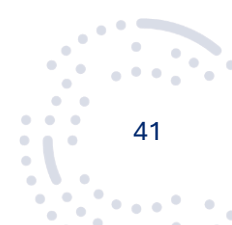
1. Toerusting van werkgever en werknemer;
2. Verbetering van het proces rond preventie en verzuim in afstemming met de bedrijfsarts en arbodienst;
3. Concretiseren van de bestaande instrumenten en maatregelen.

In het vervolg van dit hoofdstuk werken we deze drie punten nader uit.

5.4 Kansen benutten: voorgestelde handelingsperspectieven

5.4.1 Toerusting werkgever en werknemer

Werkgever en werknemer moeten zich volgens de Wet verbetering poortwachter gezamenlijk inspannen voor beperking van het verzuim en de re-integratie van zieke werknemers. Bovendien moeten ze zich daarbij laten ondersteunen door de bedrijfsarts of arbodienst. Dit betekent dat de belangrijkste oorzaken van werkgerelateerd ziekteverzuim onderwerp van gesprek moeten zijn tussen werknemer en werkgever, zowel met het oog op preventie van verzuim als met het oog op beperken van reeds ingezet verzuim. In dat gesprek over preventie en beperking van ziekteverzuim is een grote rol weggelegd voor de direct leidinggevende. Uit dit onderzoek komt naar voren dat leidinggevendenden hun rol wisselend invullen en zelf ook niet altijd op de hoogte zijn van de regelgeving en het instrumentarium dat ze kunnen inzetten.





Een goede uitvoering van de rol die leidinggevenden in het kader van de Wvp hebben, vraagt tijd en deskundigheid. Er is tijd nodig om te signaleren, om werknemers te ondersteunen, en om slimme interventies te bedenken. Er is deskundigheid nodig in de zin van kennis van gesprekstechniek, kennis van interventiemogelijkheden, en kennis van de regelingen. Dan zou de leidinggevende in staat moeten zijn om het goede gesprek aan te gaan. Het gaat erom in staat te zijn een behoefte van een werknemer (tijdig) te signaleren, te interpreteren en, zo nodig, om te zetten naar de juiste regeling. Het vraagt scherp te op dreigend verlies van inzetbaarheid om welke reden dan ook, en vervolgens focus, kennis en motiverend aanspreekgedrag. Dit betekent dat preventie een serieus onderdeel is van de rol van de leidinggevende en dat deze daar vanuit de organisatie ook ruimte voor moet krijgen. Wanneer een organisatie beperking van ziekteverzuim serieus wil nemen, vraagt dat aandacht en ruimte voor de leidinggevende, waaronder gerichte scholing en training.

Daarnaast moeten ook werknemers hun rol bij beperking van verzuim kunnen oppakken. Dit betekent dat zij ook op de hoogte moeten zijn welke regelingen er in hun situatie van toepassing zijn. Simpele, toegankelijke informatie op intranet kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld: *wat kan je doen als je mantelzorg verricht, wat kan je doen als je bang bent dat het werk te zwaar wordt, wat zijn de mogelijkheden als je richting je AOW gaat*, et cetera. Achter elke vraag kunnen dan de mogelijkheden toegelicht worden: zowel de formele regelingen en mogelijkheden, als de vaardigheden en handelingsperspectieven die voor de werknemer beschikbaar zijn.

Wanneer leidinggevende en werknemer goed toegerust zijn om alert te zijn op dreigend verzuim kunnen ze met elkaar tijdig het goede gesprek te voeren wanneer de hoeveelheid taken teveel is of de werk-privé balans voor teveel druk zorgt. Daarna is het nog de vraag welke oplossingen daarvoor gevonden worden. In dit onderzoek zien we dat werknemers soms de neiging hebben om hun contract aan te passen naar minder arbeidsuren wanneer het gaat om te veel taken en eisen. Met deze oplossing ligt de financiële last van deze oplossing bij de werknemer en het capaciteitsprobleem bij de werkgever. Het vraagt aandacht om gezamenlijk te onderzoeken hoe de taken en eisen wel binnen de bestaande arbeidsuren ingepast en desnoods aangepast kunnen worden.

5.4.2 Verbetering samenwerking met bedrijfsarts en arbodienst

Op verschillende punten in de focusgroepen en in de open antwoorden lieten zowel werknemers als werkgevers merken dat zij niet altijd tevreden waren over de samenwerking met de arbodienst en de bedrijfsarts. Een goede samenwerking met arbodienstverleners en bedrijfsarts kan helpend zijn om verzuim te voorkomen en te beperken. Hierbij zijn drie elementen van belang. Allereerst zou de werkgever zorg moeten dragen voor een inhoudelijk goed contract met een arbodienst of bedrijfsarts. Daarmee wordt bedoeld dat de dienstverlening arbodienst of bedrijfsarts goed moet aansluiten bij de behoeften van de organisatie. Daarnaast moet de inhoud van de afgesproken dienstverlening bekend zijn en tot slot is een sociaal medisch overleg (SMO, SMT) behulpzaam bij het in beeld houden van zieke werknemers.

Werkgevers zijn op basis van de Arbowet verplicht een overeenkomst te hebben met een arbodienst of een bedrijfsarts in de vorm van een basiscontract. Onderdeel daarvan is dat alle werknemers toegang moeten hebben tot een bedrijfsarts, het zogenaamde open spreekuur. Werkgevers zijn verplicht hun werknemers hier actief over te informeren. In het contract dat werkgevers met een arbodienst of bedrijfsarts overeenkomen, kan naast de minimale dienstverlening een scala aan

Kansen benutten. Verzuim in het Sociaal Werk omlaag brengen





aanvullende dienstverlening worden afgesproken, zoals regelmatig multidisciplinair overleg of preventieadvies. De kosten voor de arbodienstverlening zijn afhankelijk van het aantal diensten dat wordt afgenomen. In het contract worden ook termijnen afgesproken waarbinnen een zieke werknemer wordt gesproken of opgeroepen, en door welke professional dit gebeurt (bijvoorbeeld een verzuimconsulent, een arboverpleegkundige of een bedrijfsarts). De afspraken in het contract met de arbodienst zijn de basis waar werkgever en werknemer bij verzuim, begeleiding en re-integratie mee te maken hebben. Wanneer werkgevers of werknemers vertellen over lange wachttijden of slechte bereikbaarheid van specifieke professionals, dan ligt de basis daarvan in het contract dat afgesloten is. Het is zaak dat werkgevers weten welk contract met de arbodienst is afgesloten en dat de Ondernemingsraad of Personeelsvertegenwoordiging hier ook kennis van heeft. Beiden kunnen adviseren aanpassingen in het contract aan te brengen. In de focusgroepen met de werkgevers kwam verschillende keren naar voren dat het recht op een open spreekuur, dat preventief ingezet kan worden vanuit de werknemer, niet bekend is. Overleg tussen werkgever en arbodienst of bedrijfsarts is van belang om verzuim te monitoren en om te voorkomen dat een langdurig zieke uit beeld raakt. Gezien het verzuim in de branche en de kosten die daarmee gepaard gaan, lijkt een effectieve inzet van arbodienstverlening noodzakelijk en op termijn kostenreducerend.

5.4.3 Concretisering bestaand (cao) instrumentarium

De cao sociaal werk biedt in beginsel de nodige handvatten en instrumenten om preventie en vitaliteit te bevorderen en zo ziekteverzuim te beperken. In het onderzoek zien we dat deze niet volledig benut lijken te worden. De cao geeft de kaders waarbinnen de organisatie de arbeidsvoorwaarden kan uitwerken. Enerzijds lijkt het soms bij leidinggevenden en werknemers aan kennis te ontbreken omtrent de maatregelen. Anderzijds lijken de maatregelen op het niveau van de organisatie niet concreet genoeg uitgewerkt te zijn of niet te passen binnen de strakke kaders waarbinnen de organisatie moet opereren. Een deel van de organisaties heeft niet de middelen om de opties die de cao biedt te concretiseren.

In dit onderzoek zijn de ervaringen met drie onderdelen van de cao aan de orde gekomen.¹⁶ Het gaat om het loopbaanbudget, de generatieregeling en in relatie daarmee het IKB. De cao biedt echter meer mogelijkheden dan deze drie onderdelen om verzuim te voorkomen en vitaliteit te bevorderen.

Het loopbaanbudget biedt werknemers een bedrag om in te zetten voor het persoonlijk inzetbaarheidsplan. Per werkgever verschilt het echter voor welke activiteiten dit budget ingezet kan worden. Bij de ene werkgever wordt bijvoorbeeld een abonnement op de sportschool wel vergoed en bij een andere werkgever niet. Voor het instrument loopbaanbudget is zowel bekendheid nodig over de invulling die de werkgever er aan geeft als consensus over die invulling. Voor dat laatste is een rol weggelegd voor de Ondernemingsraad of de Personeelsvertegenwoordiging. Zij kunnen het gesprek aangaan met de bestuurder over een zinvolle en gewenste aanwending van het loopbaanbudget. Vervolgens moet deze invulling bekend zijn en beschikbaar op goed toegankelijke informatiekanalen zoals bijvoorbeeld het intranet van de organisatie. Ook kan deze worden toegevoegd aan de handvatten voor het jaargesprek waar de inzet van het loopbaanbudget besproken en vastgelegd wordt.

De cao biedt ook kaders voor een generatieregeling. Werkgevers zijn vrij om te bepalen of zij een generatieregeling op organisatieniveau in willen stellen. Ook wanneer een werkgever geen

¹⁶ In de focusgroepen en in de open antwoorden zijn dit de regelingen waarover spontaan informatie werd gegeven.





generatieregeling op organisatieniveau heeft, voeren werkgever en werknemer vanaf 10 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd minimaal elke drie jaar een gesprek om de mogelijkheden te bespreken om fit en gezond door te kunnen werken tot de AOW-leeftijd. Hier wrekt zich de financiële situatie van een deel van de organisaties in het sociaal werk, die geen middelen hebben om beleid in te voeren waarbij oudere werknemers de mogelijkheid hebben om minder te gaan werken met behoud van een deel van het salaris. Maar ook zonder deze financiële regeling zijn tijdige gesprekken over vitaliteit en preventie van uitval van oudere werknemers noodzakelijk, en herkennen lang niet alle werknemers dat deze ook echt gevoerd worden. Dit betekent enerzijds dat de bestaande richtlijnen voor generatiebeleid breder bekend moeten worden, en uitgevoerd moeten worden. Anderzijds betekent dit op het niveau van de sociale partners dat de financiële mogelijkheden voor het generatiebeleid nog eens besproken kunnen worden. Op organisatieniveau is er ook een rol voor de Ondernemingsraad of de Personeelsvertegenwoordiging weggelegd in het bespreken van de mogelijkheden en het bekend maken ervan.

Het verdient ook aanbeveling om een directere link te leggen tussen de afspraken en interventies die gemaakt zijn in het kader van vitaliteit en preventie, en de mogelijkheden die het IKB biedt om dergelijke afspraken en interventies (mede) te financieren. Op dit moment lijken die mogelijkheden onderbenut te worden.

Ook aandacht verdient de behoefte aan verschillende vormen van verlof. In de focusgroepen werden daarbij expliciet feestdagenverlof en rouwverlof benoemd. De verlofregelingen vanuit de Wet arbeid en zorg (Wazo) zijn op enkele punten al aangevuld en aangepast op sectorniveau. Zo wordt voor een deel van het ouderschapsverlof en van langdurig zorgverlof een vergoeding betaald. Ook loopt de opbouw van bovenwettelijke vakantiedagen door tijdens langdurig zorgverlof. Het kortdurend zorgverlof is met 1,4 weken korter dan de wettelijke 2 weken, maar wordt met 100% van het loon wel beter betaald dan de wettelijke 70%¹⁷. Verder biedt de cao sociaal werk ruimte voor de werkgever om op dit punt eigen beleid te voeren. In de cao is opgenomen dat werknemer en werkgever hierover het gesprek aangaan en dat de cao-partijen handvatten en voorlichtingsmateriaal voor dit gesprek bieden. Zowel de inhoud van deze aanvulling als de bekendheid ervan kunnen verbeterd worden.

De ervaringen met het instrumentarium uit de cao overziende, lijkt het noodzakelijk dat sociale partners op een consequente gezamenlijke manier het complete instrumentarium onder de aandacht blijven brengen en monitoren.

¹⁷ Dit is geen uitputtende opsomming van de aanvullingen en afwijkingen in de cao Sociaal werk op de Wazo, maar in het oog springende voorbeelden.





Bibliografie

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.

De Rooij, J. (2024). *Kleine en grote organisaties onder de loep. Zijn er verschillen in personeelsbeleid en werkbeleving van de werknemers?* Utrecht: AZW.

De Rooij, J., & Raateland, A. (2023). *De Staat van de arbeidsmarkt sociaal werk 2023*. Utrecht: AZW.

Sociaal Werk werkt! (2024). *Arbeidsmarktpeiling sociaal werk 2024: Verwachtingen over vraagstukken, financiële middelen, menskracht en actualiteiten*. Utrecht.

TNO/RIVM. (2024). *De impact van maatschappelijke ontwikkelingen op de psychosociale arbeidsbelasting van werkenden* (Nr. 2024-0020). TNO/RIVM.





A Bijlage: Beknopte methodologische verantwoording

A.1 Online Enquêtes

Voor dit onderzoek zijn een tweetal online enquêtes gehouden. De ene onder werknemers, de andere onder werkgevers. Voor beide enquêtes was de veldwerkperiode november 2024: 8 november tot en met 23 december 2024.

Beide enquêtes zijn opgesteld op basis van de inzichten uit eerder onderzoek, en in afstemming met de opdrachtgever. Daar waar mogelijk zijn vragen zoveel mogelijk gespiegeld gesteld aan werknemers en werkgevers. Dat was niet overal mogelijk, omdat aan werknemers heel specifiek naar de eigen ervaringen gevraagd kon worden, terwijl er bij werkgevers voor gekozen is om de vragen op een iets algemener niveau te stellen. We kunnen werkgevers niet naar specifieke casussen vragen, omdat de respondent niet de direct leidinggevende van een zieke werknemer hoeft te zijn, en dus de details van de casus niet kent. De lengte van de beide enquêtes was vergelijkbaar: globaal 40 vragen, afhankelijk van de routing die gebaseerd was op de feitelijke ervaringen van de respondent. De gemiddelde geschatte invulduur bedroeg ongeveer 10 minuten.

De werkgevers zijn uitgenodigd via een contactenlijst van Sociaal Werk werkt! op directie, HR/ stafniveau, aangevuld met algemene contacten van Sociaal Werk werkt!. In totaal zijn zo 1049 mensen bereikt. Een (klein) deel heeft aangegeven buiten de doelgroep te vallen (39). In totaal zijn er 457 respondenten aan de vragenlijst begonnen, en zijn er **305** enquêtes volledig ingevuld, dat is ongeveer 25% van de benaderde adressen, en 30% van de bereikte adressen.

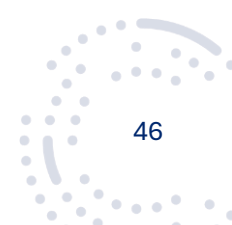
Omdat er geen overzicht op organisatie of vestigingsniveau bestaat van alle organisaties die betrokken zijn bij sociaal werk, is het niet mogelijk om na te gaan of de behaalde respons representatief is voor de organisaties die betrokken zijn bij sociaal werk.

De vragenlijst voor de werknemers is verspreid via:

- de cao-app van Sociaal Werk werkt! (via een open link, verstuurd via Sociaal Werk werkt!);
- de nieuwsbrief van Sociaal Werk werkt! (via een open link, verstuurd via Sociaal Werk werkt!);
- onder de leden van de cao-tafel vakbonden, het FNV en CNV (via een open link, verstuurd via het FNV en CNV).

In totaal zijn er 1655 mensen die de vragenlijst geopend hebben, **717** daarvan hebben de laatste vraag beantwoord. Omdat er voor deze lijst is uitgenodigd met een 'open link' is niet te bepalen welk deel van de totale groep werknemers de vragenlijst heeft ingevuld. Bovendien is niet te bepalen of, en in hoeverre, de respons representatief is voor de werknemers die betrokken zijn bij sociaal werk. Uit de open antwoorden is gebleken dat er ook mensen hebben deelgenomen die inmiddels niet meer werkzaam zijn in de branche (werk elders, of pensioen). Hoewel deze mensen eigenlijk buiten de beoogde doelgroep (werkenden in sociaal werk) vallen, zijn ze meegenomen in de data, omdat ze wel hun ervaringen delen met verzuim in de sector, en dus bijdragen aan de inzichten uit dit onderzoek.

De feitelijke gemiddelde invulduur van de werknemers was 11 minuten. De invulduur van de werkgevers laat zich niet goed schatten omdat een deel van de respondenten de vragenlijst tijdens het invullen onderbroken heeft, waardoor begin- en eindtijdstip meerdere uren en ook wel dagen uit elkaar liggen. Ongeveer de helft van de werkgevers vulde de vragenlijst in minder dan 15 minuten in.





Voor de analyses is gebruik gemaakt van alle respondenten die de vraag over deelname aan de focusgroepen heeft ingevuld. Bij zowel de werkgevers als de werknemers waren vrijwel alle vragen ‘verplicht’, en dus ingevuld. Er zijn alleen beschrijvende analyses uitgevoerd. Daar waar er in de tekst gesproken wordt over samenhangen wordt altijd verwezen naar bivariate (niet gecorrigeerde) correlaties. Benoemde samenhangen zijn getoetst met een Pearson Chi-kwadraat toets, en significant op 5%.

A.2 Focusgroepen

Aansluitend aan de enquêtes zijn een viertal focusgroepen gehouden. Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er een gesprek wordt gevoerd met een groep mensen over een bepaald onderwerp. Een focusgroep bestaat uit een groep van 6-10 mensen en vindt plaats onder leiding van een gespreksleider die vragen stelt over het onderwerp en de discussie faciliteert. Doordat interactie tussen deelnemers mogelijk is wordt er diepgaande informatie verkregen over een thema. Doel van een focusgroep is niet ‘representativiteit’ of het doen van kwantitatieve uitspraken (veel/weinig deelnemers geven aan dat). Doel van een focusgroep is zicht krijgen op (mogelijke) mechanismen die als verklaring kunnen dienen voor de gevonden kwantitatieve uitkomsten. Door met meerdere mensen tegelijk te spreken, zorg je er voor dat ze als groep, zoveel mogelijk inzichten en reflecties kunnen geven.

Tijdens de focusgroepen zijn daarom de belangrijkste uitkomsten uit het vragenlijstonderzoek gepresenteerd, waarbij er aan werknemers en werkgevers is gevraagd om hierop te reflecteren. Behalve deze vraag om ‘algemene reflectie’ op de uitkomsten zijn er ook gerichte vragen gesteld over de resultaten om de uitkomsten verder uit te diepen. Ook de opzet van de focusgroepen is afgestemd met de opdrachtgever.

De deelnemers aan de focusgroepen zijn geworven uit de groep respondenten van de enquêtes. De laatste vraag van de enquête was of mensen bereid waren om naar aanleiding van de enquêteresultaten verder door te praten over verzuim, de oorzaken en de mogelijke oplossingen. In totaal hadden 58 werkgevers en 208 werknemers zich daarvoor beschikbaar gesteld. De deelnemers die zich hebben opgegeven zijn vervolgens via de mail uitgenodigd door middel van een uitnodigingsbrief met daarin twee data in week 2 van 2025 waarop de focusgroep plaatsvindt (twee data voor werkgevers en werknemers). Aan de potentiële deelnemers is gevraagd om hun beschikbaarheid voor beide data door te geven. Op basis van deze beschikbaarheid is er een planning gemaakt van deelnemers voor iedere focusgroep. Er zijn 4 focusgroepen gehouden van 1,5 uur, 2 met werknemers en 2 met werkgevers. In totaal namen 17 werkgevers en 15 werknemers deel aan de focusgroepen. Beschikbaarheid op het moment van het gesprek is het enige selectie criterium dat is gebruikt.

De focusgroepen vonden online plaats via Microsoft Teams op 8 en 9 januari 2025.

